الذكاء الوجداني للقيادة التربوية

دكتور
سلامه عبد العظيم حسين

دكتور
طه عبد العظيم حسين



تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨/٠٣ الإسكندرية

الذكاء الوجداني للقيادة التربوية

الناشـــــر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

العنــــوان: بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد - مساكن درباله - فيكتوريا - الإسكندرية.

تليفـــاكس: ٥٢٧٤٤٣٨/ ٠٠٢٠٣ (٢ خط) - موبايل/ ٠١٠١٢٩٣٢٣٣

الرقم البريدى: ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.

E- mail

dwdpress@yahoo.com
dwdpress@biznas.com

Website

http:/ www.dwdpress.com

عنوان الكتاب : الذكاء الوجدانى فى القيادة التربوية

المؤلـــف : د. سلامة عبد العظيم، د. طه عبد العظيم

رقم الإيداع : ٣٠٠٢ / ٢٠٠٦

الترقيم الدولى: 2 - 611 - 327 - 977

الذكاء الوجداني للقيادة التربوية

تأليف

د/ سلامه عبد العظيم حسين
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

د/ طه عبد العظيم حسين
قسم الصحة النفسية
كلية التربية - جامعة بنها

الطبعة الأولى
٢٠٠٦م

الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

إهداء

إلى روح والدنا الطاهرة ...

أسكنه الله فسيح جناته

إلى أمنا الغالية ...

رمز الوفاء والتضحية

اعترافا بالفضل ... وإقرارا بالجميل ..

وأملا في الرضا.

مقدمة الكتاب

الحمـــد لله رب العالمين، الهادي إلى الصراط المستقيم، الأول بغير بداية، والأخر بغير نهاية، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، المبعوث رحمة وهداية للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد ...

يتســـم العصر الذى نعيشه بسرعة التغير والتراكم المعرفى وانتشار وســـائل الاتصـــال وســـهولة الحصـــول على المعلومات، وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية أن يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتأقلم مع المستحدثات والاختراعات والتعامل معهـــا بكل ثقة وسهولة، وتأسيس هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مؤسسة عصـــرية تؤدى أدوارها التى يتوقعها منها المجتمع ، ويدخل فى نطاق ذلك الـــدور التكـــيف مع مفاهيم عصر العولمة فى القرية الإلكترونية المحكومة بالبـــث الفضـــائى عبر الأقمار الصناعية، وتدفق المعلومات بلا حدود عبر الكمبيوتر وشبكة الإنترنت.

ولـــذا يمر مجتمعنا اليوم بمرحلة من أخطر المراحل خاصة فى ظل الـــتحديات والصعوبات التى تواجهه وظهور مفاهيم حديثة مثل مفهوم الذكاء الوجداني، فلقد ظل الاهتمام بالذكاء المعرفى مسيطراً على الأذهان والباحثين لعقـــود طويلـــة مـــن الزمن، فى حين بقى مجال وعى الفرد بذاته وإدراكه لمهاراته الوجدانية والاجتماعية بعيداً كل البعد عن مجال الدراسات الإنسانية، ولكـــن ســـرعان مـــا لبـــث أن تغير الاهتمام، وأصبح التركيز ينصب على المشاعر والانفعالات لما لها من أهمية متزايدة فى حياة الفرد.

وذلك حينما قدم "ماير وسالوفى" مصطلح الذكاء الوجدانى فى بداية التسـعينات، منـتقداً بشدة الذكاء المعرفي، ولهذا لم يعد الذكاء قاصراً على الأفـراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة فى اختبارات الذكاء المعرفية، بـل أصـبح يشمل مهارات أخرى مثل الوعى بالذات، وضبط الانفعالات، والدافعية، والتعاطف والمهارات الاجتماعية بوصفها تمثل المكونات الأساسية للذكاء الوجدانى.

وبالـرغم مـن أن "مايـر وسالوفى" هما أصحاب الفضل فى تقديم مفهـوم الذكاء الوجدانى عام ١٩٩٠ إلا أن فضل انتشار هذا المفهوم يرجع إلى "جولمان"، ومع حداثة مفهوم الذكاء الوجدانى، إلا أنه لقى انتشاراً واسعاً وأصـبح يطـبق فى كثير من المجالات المختلفة لما له من أهمية فى تحقيق النجاح فى الحياة المهنية والاجتماعية للفرد.

ويمـثل الذكاء الوجدانى شرط ضرورى من شروط التوافق المهنى والاجتماعى والنجاح فى الحياة، فى حين أن الفشل فى تحقيق النجاح المهنى والوظـيفى مرهون فى المقام الأول بنقص المهارات الاجتماعية والوجدانية للمديرين، فالمديرين ذوى المهارات الوجدانية والانفعالية يكونون أقل تعرضا للاضطرابات النفسية، ومن ثم يكونون أكثر توافقا فى حياتهم العملية والمهنية أى أن الشـعور بالكفـاءة الوجدانـية والاجتماعـية لدى كل من المديرين والمعلمين والطلاب يرتبط بالتوافق فى جميع مجالات الحياة، فقد يفشل الفرد ذا الذكـاء المعـرفى فـى حياته نتيجة لعدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحـة. فـى حيـن يتمـيز الشخص ذا المستوى المرتفع من المهارات الاجتماعـية والوجدانية بالثقة بالنفس والقدرة على ضبط مشاعره وانفعالاته، ويتمكن من مجابهة المشاكل والصعوبات التى تعترض طريق حياته.

ولـم تقتصـر أهمـية الذكاء الوجدانى على المجال التربوي وحده فحسـب، بـل امـتدت لتشمل مجالات أخرى مثل مجالات الأسرة والعمل

وغيرها، وفى ظل هذه الأهمية الكبيرة للذكاء الوجدانى وتطبيقاته الكثيرة فى العديـد من المجالات كان لابد من الاهتمام به حيث توجد ندرة على الساحة العربـية فـى هـذا المجال، ولذلك جاءت فكرة هذا الكتاب لنقدم مر حلاله التأصيل النظرى للذكاء الوجدانى وتطبيقاته فى مجال القيادة التربوية.

ومـن هنا تأتى أهمية هذا الكتاب الذى يتناول ستة فصول جاءت على النحو التالى:

الفصل الأول: ونعرض فى هذا الفصل مفاهيم الذكاء الوجداني ولمحة تاريخية عن تطوره.

الفصل الثانى: يعرض هذا الفصل نماذج ونظريات الذكاء الوجدانى، وطرق قياسـه فـى ضوء هذه النماذج والنظريات، ثم نتناول أبعاد ومكونـات الذكاء الوجدانى وأنهيناً بعرض العلاقة بينه وبين التوكيدية بوصفها متغيراً هاماً من متغيرات الشخصية.

الفصل الثالث: نوضـح نظريات القيادة التربوية الفعالة وأنماطها، ومعايير جـودة القـيادة الـتربوية الفعالـة، ودور القيادة فى عصر العولمة.

الفصل الرابع: الذكاء الوجداني والمنظومة التربوية ونتناول فى هذا الفصل أهمية الذكاء الوجدانى فى المنظومة، وتأثير الذكاء الوجدانى على كل من الإدارة التربوية، والتحصيل الأكاديمي، والثقافة التنظيمية، وفعالية المعلم.

الفصل الخامس: الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية، ويعد هذا الفصل محوراً هاماً فى الكتاب حيث يوضح دواعى الحاجة إلى الذكاء الوجداني، وتأثيره على الفعالية التنظيمية، وكذلك على عملية صنع القرار وعلى الأداء الوظيفي.

الفصـــل الســـادس: الذكاء الوجداني وسلوكيات القيادة الفعالة، ويركز هذا الفصل على القائد الناجح ومهارات الذكاء الوجداني، والذكاء الوجداني كبيئة فعالة للتعلم، وفى النهاية تم عرض المراحل الأساسية لجعل المؤسسة ذكية وجدانياً.

وأخيراً نأمل أن يحظى هذا الكتاب باهتمام كثير من المشتغلين بالعلوم التربوية والنفسية، والقائمين على تطوير التعليم، ونأمل أن يحقق هذا الكتاب الـــنفع والفائدة المرجوة ، وأن يكون باكورة أعمال وجهوداً أخرى فى مجال الذكـــاء الوجدانـــى للقـــيادات التربوية، وأن تستفيد منه الفئات المختلفة من التربويين ولعله يسهم فى إيجاد مؤسسات تربوية فعالة، ونسأل الله أن يكون خير منهل لطلاب العلوم التربوية والأكاديمية.

والله ولى التوفيق

المؤلفان

الفصل الأول

الذكاء الوجداني: تاريخه ومفهومه

الفصل الأول

الذكاء الوجداني: تاريخه ومفهومه

مقدمة:

لاشــك أن معظم القضايا والمشاكل والنزاعات التي تحدث بين أفراد الأســرة الواحــدة، أو بيــن أفراد المجتمع، أو بين الأسر والجماعات داخل المجــتمع الواحــد، أو بيــن المجتمعات تعزى إلى زيادة التوتر والانفعالات بصورة يَصعُب السيطرة عليها، وبالتالي فإن عدم القدرة على التحكم في هذه الانفعــالات وخاصــة الانفعالات السلبية منها قد تدفع بالفرد إلى الوقوع في براثــن الأمــراض النفسية والعقلية، فالذين يأتون إلى العلاج النفسي يعانون كثــيراً من صعوبة التحكم في انفعالاتهم المختلفة، ومن هنا يظهر لنا أهمية الذكاء الوجداني ودوره الايجابي في السيطرة على هذه الانفعالات وضبطها وما يتطلبه هذا من الذكاء، فزيادة الذكاء الوجداني بين أفراد المجتمع يساعد على ضبط الذات والانفعالات بينهم.

ويســاعد فــي تحويل هذه الانفعالات السلبية من غضب، و كراهية ومؤامرات وعدوانية إلى انفعالات ايجابية من حب واهتمام وتقديم المساعدات للمحتاجيــن، أي إعلاء وتسامي للانفعالات السلبية في صورة يقبلها المجتمع وتساعد على تقدم المجتمع وازدهاره.

قال تعالي "والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين"

ويُعتــبر الذكــاء الوجدانــي من الموضوعات التي حظيت باهتمام الدارســين والباحثين في علم النفس ولا سيما في الآونة الأخيرة، حيث يعتبر الذكــاء الوجداني من المفاهيم النفسية الحديثة نسبياً، لذلك تعددت الترجمات العربية للمصطلح الأجنبي Emotional Intelligence تحت مسمى الذكاء الوجداني وهناك من يطلقون عليه اسم الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر.

وكثيراً ما يَستَخدم الباحثون كلمتي انفعال ووجدان كمرادفين، فعندما يعــرف الانفعال يُشار إلى الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يشار إلى الخبرة الانفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقل الذكاء الانفعالي فإن ذلــك يشــير إلــى الجوانب غير السارة أو السلبية من الانفعالات كالخوف، والحــزن، والغضــب، وفريق ثان يسميه ذكاء العواطف من منطلق أن هذا يشــير إلــى الانفعالات السارة كالسرور، والحب، والإعجاب، وفريق ثالث يُطلــق علــيه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة (الايجابية و السلبية).

ولكنــنا نفضل استخدام كلمة وجدان كمفهوم شامل يشير إلى المزاج Mood والانفعــال والعاطفة، فالمزاج هو شعور عام غير محدد في الغالب، وعادة لا يُعرف سبب واضح لــه، أما الانفعال فهو أكثر حدة وله سبب وهو غالباً أقصر في المدة التي يستغرقها من الحالة المزاجية ومن أمثلته الغضب والســرور، أما العاطفة فهي مجموعة من الانفعالات تتركز حول موضوع معيــن، كالحب والكراهية، وعلى هذا فالذكاء الانفعالي هو جزء من الذكاء الوجداني هذا فضلاً عن أن الذكاء الوجداني يجمع بين الانفعالات الشخصية والانفعــالات فــي سياقها الاجتماعي، ولعل أهم ما يميز الحالات الوجدانية وبخاصــة الانفعــالات هو التغيرات الجسمية أو الفسيولوجية المصاحبة لها، وبالتالــي فالحــالات الوجدانية المختلفة وما يصاحبها من تغيرات تؤثر على تفسيرنا لسلوك الأشخاص الآخرين.

وفي الحقيقة لم يكن الاهتمام بالانفعالات وتأثيرها على الحياة النفسية للفــرد موضوعاً جديداً، فقد تحدثت كتب الأدب والفلسفة والديانات منذ القدم عنها، غير أن علماء النفس قد تأخروا نسبياً في دراستها علميا، فقد كانوا لا يهتمون بدراسة الحالات الوجدانية حيث كانت هناك نظرة سائدة تتمثل في أن الانفعــالات لــيس لها دور في نجاح الفرد، فهي غامضة ويصعب السيطرة علــيها وضبطها، وهي خاصة وشخصية ويصعب التعبير عنها لفظياً مقارنة

بالجوانب المعرفية، ومن ثم كان الاهتمام منصباً على الجوانب المعرفية لفترة طويلة من الزمن.

غير أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض علماء النفس، خوفاً من سيطرة الجوانب المعرفية في علم النفس على حساب الجانب الوجداني في الشخصية مما قد يؤدى إلى الاختلال في النظر إلى الفرد باعتباره كائناً يجمع بين الوجدان والتفكير، ومن ثم تحول الاهتمام إلى دراسة الجانب الوجداني لدى الفرد إلى جانب النواحي المعرفية، وذلك لما لهما من أهمية في البناء النفسي للفرد.

فالحالات الوجدانية تنعكس على كل جهد عقلي يبذله الفرد، والجانب المعرفي أيضاً يسهم بشكل إيجابي في الحالات الوجدانية من خلال تفسير الموقف الوجداني وترميزه وتسميته، ومن خلال عملية الإفصاح والتعبير عنه، كما يمكن أن تسهم سلباً عن طريق التفسير الخاطئ للموقف، وبمعنى أخر قد يحدث تحريف في التفكير لدى الفرد بسبب حالاته الوجدانية، وعلى الجانب الأخر يسهم الوجدان في ترشيد وتنشيط التفكير، فالوجدان الايجابي ينشط الإبداع، ويحل المشكلات ويعمل على تحديد الحلول والبدائل، ويساعد على تصنيف وتنظيم المعلومات فلا شك أن درجة تفاؤل الفرد أو تشاؤمه تنعكس على رؤيته وتقييمه لذاته، وللمواقف من حوله وبالإضافة إلى هذا فإن الحالات الوجدانية تساعد على التواصل الاجتماعي بين الأفراد، فهي لغة عامة بين البشر تتجاوز حدود اللغة المنطوقة ولذلك يرى الفرد كثيراً من الأمور الاجتماعية من خلال حالاته الوجدانية.

في حين أن الحالات الوجدانية الشديدة السلبية تشوه الإدراك، وتعطل التفكير المنظم، فمثلاً عندما يكون الفرد منفعلاً بشدة لا يرى في خصمه إلا عيوبه ولا يسمع في كلامه إلا الإهانات التى توجه إليه، فالانفعال الشديد يعمى الفرد عن رؤية الحقائق ولا يتيح له الفرصة في التفكير السليم، فالشخص القلق بشكل مرتفع نجده عندما يريد التحدث مع فتاة ينعقد لسانه،

ويعجـز عـن مخاطبتها وتتوه الكلمات، وبناء على ذلك فالوجدان و التفكير متداخلانَ تداخلاً وثيقاً .

وعن تأثير الوجدان على تناول وتجهيز المعلومات، فالوجدان يؤثر بشكل مباشر على تعلم المعلومات والخبرات، فلكي يتمكن الفرد من اكتساب معلومـة ما أو خبرة من الخبرات فلابد أن تكون الظروف آمنة بعيدة عن القلـق والـتهديد حـتى يزداد تركيزه وتزداد قدرته على استدعاء الخبرات السـابقة، وبالتالـي فهـم الموقف والتعامل معه عقلياً، وعندما تكون الخبرة مصـحوبة بحالـة وجدانـية إيجابية كالفرح يزداد إتقان المعلومة، وحفظها وتخزيـنها في صورة واضحة يسهل استدعاؤها والاستفادة منها، وذلك لأن الناقلات العصبية في المخ البشرى تفرز مادة كيميائية تعطى شعوراً بالراحة، وذلـك مـع الخـبرة التي تعطى هذه الأحاسيس الإيجابية، فيسجل المخ هذه المعلومـة وكأنـه يقـول لنفسه هذه المعلومة احفظها وتذكرها، واستخدمها مستقبلاً، وتعتبر هذه الحالات الوجدانية الإيجابية التي تصاحب الخبرة بمثابة مكافـأة ذاتـية للمخ، وهي التي تدعو العقل مستقبلاً لممارسة أشكال التفكير المختلفة كالابتكار، لأن المخ في هذه الحالة يكون آمناً.

أمـا إذا كانـت الحالـة الوجدانية المصاحبة للخبرة سلبية، ومؤلمة كـالخوف والقلق والتهديد فإن المادة الكيميائية التي يُفرزها المخ تجعل الفرد مـتحفزا للـرد بالمقاومة أي مقاومة دخول المعلومة أو تعلم المهارات وذلك للمحافظـة على نفسه ويؤدى ذلك إلى مزيد من التوتر والقلق وبالتالي يتدنى التركيز والانتباه.

ومـن كـل مـا سبق يمكن القول أن نظرة علماء النفس قديما إلى الانفعـالات كانـت سلبية على أنها تمثل عائقا أمام التفكير، ويجب مقاومتها والحـد مـنها لينمو تفكير الفرد وذكاؤه، ولكن هذه النظرة حديثا قد تغيرت وأصبح ينظر إلى الانفعالات على إنها سلوكيات منظمة تحكمها قوانين تعتمد

بشـــكل كبـــير على المعرفة والبنية المعرفية للفرد فخلال الانفعالات تجد أن انتباهـــنا وإدراكـــنا فـــي حالة استثارة تامة كما أن الانفعالات توجه عمليات اســـتقبال وتدفـــق المعلومات إلى النظام المعرفي للفرد بل وتوجه تفكيره، وعلى هذا تعتبر الانفعالات قوة دافعة وايجابية يمكنها إثارة وتوجيه السلوك للفرد.

وهـــذا يعـــنى أن الـــنظرة الحديثة للجانب الانفعالي تعترف بأهميته المـــتزايدة فـــي حـــياة الإنسان وبأنة عملية غير منفصلة عن التفكير بل إن الانفعال والتفكير عمليتان متفاعلتان ومتداخلتان ولا يمكن فصل أحداهما عن الآخر. فالتفكير دون انفعال يصبح عقيما والانفعال دون تفكير يصبح أعمى وأن الذكـــاء المعرفي وحده لا يضمن تحقيق النجاح للفرد في مجالات الحياة المخـــتلفة وإنمـــا يحـــتاج الفـــرد إلى مزيج من القدرات العقلية، والمهارات الانفعالـــية حيـــث يؤدى هذا المزيج إلى تحقيق النجاح.ومن هنا ظهر مفهوم الذكاء الوجداني.

ويقـــوم الذكاء الوجداني على فكرة مؤداها أن نجاح الفرد في الحياة الاجتماعـــية أو المهنية لا يتوقف على ما يوجد لدى الفرد من قدرات عقلية فقط (الذكاء المعرفي) ولكن أيضاً على ما يمتلكه الفرد من مهارات انفعالية واجتماعية اصطلح على تسميتها بالذكاء الوجداني.

وفيما يلي نستعرض لمحة تاريخية عن مصطلح الذكاء الوجداني.

اولا: تاريخ الذكاء الوجداني:

فـــي الحقيقة إن الذكاء الوجداني ليس بجديد فهو يقوم على تاريخ طويـــل من البحث والتنظير في علم النفس فضلاً عن أن تعريف الذكاء من الـــتعاريف التي اختلف حولها كثير من العلماء فمنهم من أهتم بالذكاء اللفظي مثل وكسلر، ومنهم من ميز بين ثلاثة أنواع من الذكاء مثل (ثورنديك) في عـــام ١٩٢٠ وهـــي الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي وعـــرفه بأنـــه القدرة على فهم الآخرين والتصرف في العلاقات الاجتماعية

بإيجابـــية وعلى ذلك يعتبر ثورنديك من أوائل من قاموا بتحديد أحد جوانب الذكـــاء الوجداني ممثلا ذلك في الذكاء الاجتماعي الذي حدده، وحيث إنه لا يوجــد اتفاق على تعريف الذكاء من جانب علماء النفس فقد جاءت تعاريف الذكـــاء مختلفة، ويؤكد جميعها على قياس الجوانب المعرفية العقلية للفرد في إغفال منها للجوانب الانفعالية لديه.

ومن ثم كان أحد أسباب اهتمام الباحثين بمفهوم الذكاء الوجداني هو أن مقايـــيس الذكاء كانت تركز على المحتوى المعرفي فقط وإهمال للجوانب الوجدانــية للفــرد، ومن ثم تحول الاهتمام إلى العوامل الوجدانية لما لها من أهمــية وضـــرورة في التنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة. وبالتالي لا يمكــن قياس الذكاء دون أن تشتمل الاختبارات على قياس الحالات الوجدانية للفرد.

وربما يكون الدافع للاهتمام بالذكاء الوجداني أيضا من قبل الباحثين والعلمـــاء هـــو ذلـــك السؤال الملح على عقولهم، وهو ما الذي يجعل أناس يتمـــتعون بذكاء معرفي مرتفع يتعثرون في العمل وفي مجالات الحياة، بينما آخرون من ذوى الذكاء المعرفي المتواضع يحققون نجاحاً كبيراً؟!، وبالتالي فلابـــد أن هـــؤلاء لديهـــم مهارات وكفاءات انفعالية واجتماعية لتحقيق ذلك النجاح.

ومما هو جدير بالذكر أن فكرة الذكاء الواحد ظلت مسيطرة على الأذهان لفترة طويلة، وذلك لشدة سيطرة نظرية العامل العام ومصطلح نسبة الذكاء على دراسات علم النفس ثم جاء "هوارد جاردنر Gardner عام ١٩٨٣" بنظريته في "الذكاءات المتعددة " Multiple Intelligences ، ليقدم صورة أخرى غير صورة الذكاء الواحد (الاحادى) ولينتقد بشدة منحنى التوزيع الاعتدالي، وبالتالي نظرية العامل العام General Factor ورافضاً عدم انحصار الذكاء في قدرات عقلية فقط، ومن ثم قدم في كتابة المعروف

(أطر العقل Frames of mind) مفهوم الذكاءات المتعددة. حيث رأى أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوعة يمتلكها كل فرد بدرجات متباينة وعلى هذا صنف جاردنر الذكاء إلى سبعة أنواع وهي:

١- **الذكاء اللغوي:** ويتمثل في القدرة على استخدام الألفاظ بكفاءة في التعبير، والاتصال كما في رواية الحكايات، والخطابة السياسية، أو كتابة، كما في الشعر والتمثيل والصحافة والتأليف والبلاغة في استخدام اللغة لإقناع الآخرين بعمل شيء معين.

٢- **الذكـــاء المنطقـــي- الرياضي: وهو ما يتعلق بالأرقام والمنطق، ويعنى القـــدرة علـــى اســـتخدام الأرقـــام بكفاءة، كما يبدو في أداء الرياضي والمحاسب الإحصائي، وكذلك القدرة على التفكير المنطقي كما يبدو في** أداء العلماء، ومصممي برامج الحاسب الآلي.

٣- **الذكاء المكاني:** وهو ما يتعلق بالصور والخيالات ويعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، كما يبدو في أداء النحات والطيار، والقيام بعمل تحولات بناءً على ذلك الإدراك، كما في عمل (مصمم الديكور والمهندس المعماري والمخترع) وهذا الذكاء يتضمن الحساسية للألوان والخطوط والأشكال.

٤- **الذكـــاء الحركي:** وهو يتعلق بحركة وإحساس الجسم واليدين ويعني القدرة على استخدام الفرد لجسده للتعبير عن الأفكار، والمشاعر كما يـــبدو في أداء الممثل والراقص، وسهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشـــياء كما يبدو في أداء النحات والجراح والميكانيكي، ويتضمن هـــذا الذكـــاء مهـــارات جسمية معينة مثل: التآزر والمهارة والقوة والمرونة والسرعة.

٥- **الذكاء الموسيقي:** وهو يتعلق بالأنغام والألحان والآلات الموسيقية، ويعنـــي القدرة على إدراك الموسيقي والتحليل الموسيقي مثل: الناقد

الموسيقي، والإنتاج الموسيقي مثل المؤلف الموسيقي، والتعبير الموسيقي مثل: العازف الموسيقي.

٦- **الذكاء بين الأفراد:** وهو يتضمن العلاقة بين الفرد والآخرين، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين والتميز بينهما، وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم ويتضمن ذلك الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين، والاستجابة بطريقة مناسبة إزاء المواقف الاجتماعية.

٧- **الذكاء الداخلي الشخصي:** ويعني قدرة الفرد على فهم مشاعره ودوافعه الذاتية، وهو يتضمن معرفة الذات والقدرة على التصرف بشكل ملائم في ضوء هذه المعرفة، ويتضمن ذلك أن يكون لديك صورة دقيقة عن نفسك (جوانب القوة والضعف) والقدرة على التمييز بين الانفعالات المختلفة، وتسميتها وتوظيفها والقدرة على الضبط الذاتي.

ولذلك تختلف نظرية "جاردنر" في تفسيرها للذكاء عن النظريات التقليدية التي كانت تفسر الذكاء في جانبين فقط هما الجانب اللفظي والجانب العددي وبالإضافة إلى هذه الأنواع من الذكاء التي قدمها جاردنر نود الإشارة إلى أن عدد الذكاءات عند جاردنر قد بلغت (٣١) نوعاً من الذكاء، منها الذكاء الأخلاقي والذكاء البيئي، وذكاء الحواس، والذكاء الجنسي والذكاء الوجودي، وذكاء المرح أو الدعابة وغيرها.

وهكذا يعد كتاب "جاردنر" المسمى "أطر العقل" والذي صدر عام ١٩٨٣، لدحض فكرة معامل الذكاء كأساس للنجاح في الحياة بمعنى أن كتابات جاردنر عن الذكاء البينشخصي، والذكاء داخل الشخص على وجه الخصوص هي التي مهدت الطريق للتنظير الموسع عن الذكاء الوجداني

وبذلــك يكــون جاردنـــر قــد أرسى دعائم نوع جديد من الذكاء هو الذكاء الوجداني

وفـــي عام ١٩٧٣ عرض "أبو حطب" تصوراً للذكاء وصنف الذكاء إلى ثلاثة أنواع هي الذكاء المعرفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني، ثم في عام ١٩٧٨قام بتصنيف الذكاء مرة أخرى إلى سبعة أنواع هي الذكاء الحســي، والذكـــاء الحركـــي، والذكاء الادراكى، والذكاء الرمزي، والذكاء السيمانتى، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الشخصي.

ولكـــنه فـــي عام ١٩٨٣ عاد إلى التصنيف الثلاثي مرة أخرى، وقد تضمن هذا الذكاء الموضوعي (غير الشخصي)، والذكاء الاجتماعي، ويتمثل فـــي إدراك العلاقـــات بين الأشخاص والذكاء الشخصي (أي داخل الشخص الواحد).

ويـــتداخل مفهوم الذكاء الشخصي عند "أبو حطب" جزئياً مع مفهوم "جاردنـــر" مـــن حيث قدرة الفرد على الاستبصار الداخلي لذاته، ولكنه أكثر تحديداً حيث يحصره أبو حطب في الدقة وحسن المطابقة بين التقرير الذاتي للفـــرد عـــن عالمـــه الداخلي ومحكات موضوعية مرتبطة بتقبل الملاحظة الخارجية، ويمكن تقديره كمياً وكيفياً بالفرق بين التقدير الذاتي وهذا المحك، وكلما زاد الفرق دل ذلك على زيادة الذكاء الشخصي والعكس صحيح، ولقد أشـــار "أبو حطب" إلى أن الذكاء داخل الشخص يتحدد في ضوء المسافة بين تقديره لذاته وأدائه الفعلي.

ولقـــد كانـــت البداية الأولى في استخدام مفهوم الذكاء الوجداني عام ١٩٩٠ حيـــث قـــدم كل من "سالوفى وماير Salovey & Mayer " مقالاً أشـــارا فيه إلى أن الذكاء الوجداني هو نوع من الذكاء الاجتماعي، ومن ثم كان لجهود "ماير وسالوفى" السبق في تقديم هذا المفهوم.

وفـــي عام ١٩٩٥ نشر "جولمان Golman " كتابة "الذكاء الوجداني" والـــدي تـــناول فـــيـــه طبيعته والمجالات التي لها دور في نجاح الفرد في مجالات الحياة العملية وتلي ذلك سلسلة من المقالات والكتب التي تناولت هذا المفهـــوم وتطبيقاته، والتي تضمنت أن الذكاء العام وحده لا يضمن تحقيق الفرد للنجاح في المجالات العملية، وإنما يحتاج الفرد إلي مزيج من المهارات الانفعالـــية والاجتماعـــية، بحيث يؤدي هذا المزيج والذي نطلق عليه الذكاء الوجداني، إلي تحقيق النجاح في مجالات الحياة المختلفة، ولذلك فإن من أهم خصـــائص الذكاء الوجداني: أنه يعني بطبيعة الأفراد والجماعات والمجتمع برمـــته، ويمكن للفرد أن يوجد علاقة بين انفعالاته وتفكيره من ناحية وبين تفكـــير وانفعالات الآخرين الذين يتعامل معهم من ناحية أخري بحيث يجعل تلـــك العلاقـــة بمـــثابة الجســـر الذي يؤدي به إلي الوصول إلي النجاح في المجـــالات المختلفة من الحياة، ويؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلي تقوية الذكاء الوجداني، ومهاراته المختلفة، والمهارات الاجتماعية لدي ذلك الفرد.

وإن الذكاء الوجداني يدخل في جميع التخصصات والاختصاصات النفســـية والـــتربوية والاقتصـــادية، حيث يمكن للفرد أن يتعلم كيفية تطوير وتنمـــية ذكاءه الوجداني عن طريق التعلم والاكتساب، فللذكاء الوجداني دور مهمـــاً في دفع الفرد نحو الوصول إلي الهدف والأخذ بيده لتحقيق النجاح في حـــياته العملية والاجتماعية وذلك لما ينطوي عليه من أهمية في جعل الفرد يركـــز علـــى انفعالاتـــه وإعطائها القدر المناسب من الاهتمام، علاوة على الاهتمام بمشاعر الآخرين، والتفاعل معهم بطريقة إيجابية ولم تقتصر أهميته على مجالات العمل فقط بل امتدت لتشمل مجالات الأسرة والدراسة وإدارة الأعمـــال والمؤسســـات، ولقد أوضحت الأبحاث أن الأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الذكاء الوجداني يتسمون بالثقة بالنفس وضبط الانفعالات والتعبـــير عـــنها بشكل ايجابي والتفاؤل والقدرة على تنظيم انفعالاتهم وحل

الصـــراعات ومجابهة الضغوط الحياتية والقدرة على بناء علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين والاستجابة نحوهم بطريقة توكيدية، ومن ثم يكونون أكثر توافقاً، وأقل عرضة للوقوع في دائرة الاضطرابات النفسية.

ومـــن هذا المنطلق يُعَد الذكاء الوجداني من المحددات الرئيسية في تحقيق النجاح في الحياة لدى الأفراد حيث إنه يساعد الفرد على معرفة وفهم مشاعره ويمكنه من التحكم فيها والتواصل مع الآخرين، والتعاطف معهم في حيـــن أن نقـــص الذكاء الوجداني يؤدى إلى الفشل حيث لا يستطيع الفرد الـــتحكم في انفعالاته والسيطرة عليها وفهم مشاعر الآخرين، وكما أن تفاعل البيـــئة والوراثة يؤثران تأثيرا كبيرا في تنمية وتقوية الذكاء العام لدى الفرد فإنهمـــا يلعـــبان دوراً مهمـــاً في تنمية الذكاء الوجداني أيضا غير أن الذكاء الوجدانـــي يكون أقل درجة من حيث تأثره بالعوامل الوراثية، ولكن قد يكون دور البيئة في هذا أقوي، وأكثر فعالية مما هي عليه في حالة الذكاء العام مما يعطى الفرصة للآباء والقائمين على تربية وتنشئة الأطفال والمراهقين في أن يقوموا بتنمية الذكاء الوجداني لديهم.

وفـــي عـــام ١٩٩٨ قام "بار- أون Reuven Bar- On " بتطوير مفهومـــه عن الذكاء الوجداني في مجال الصحة النفسية والسمات الشخصية ولذلـــك فإنه استخدم لفظ نسبة وقيمة الذكاء في عام ١٩٨٨ لوصف نموذجه الخاص بتقييم الكفاءات الوجدانية والاجتماعية لدي المدير.

ولقد ظهرت البدايات الأولى لفكرة الذكاء الوجداني في رأس جولمان مؤلف كتاب " الذكاء الوجداني " من خلال ذلك الحدث حيث يقول :

" ما زلت أذكر ذلك المساء شديد الرطوبة من أحد أيام شهر أغسطس في مدينة نيويورك حيث التجهم والتوتر هما السمة الغالبة علي وجوه الناس، كنت في طريق عودتي إلى الفندق، وبينما كنت أصعد إلى الحافلة شد انتباهي سائق الحافلة وكان رجلا في منتصف العمر أسمر اللون، وترتسم علي وجهه ابتسامة دافئة وقد حياني بود قائلا: مرحبا، كيف حالك ؟ وبعد أن أخذت مكاني سمعته يرحب بكل راكب يصعد الحافلة وهو يشق طريقه ببطء وسط زحام المدينة، وكانت ملامح الدهشة تبدو علي ملامح كل راكب مثلي تماما، ولأن الجميع استغرقهم ذلك المزاج الكئيب لذلك المساء شديد الرطوبة، لم تحظ تحية السائق بالرد إلا من عدد محدد منهم، غير أنه مع تقدم سيره وسط الزحام الخانق إلي وسط المدينة حدث تحول بطيء وسحري داخل الحافلة ، فقد ظل السائق يجري حديثا مع نفسه شد اهتمام جميع الركاب، سمعناه يعلق بصوت مرتفع علي كل ما نراه من النوافذ حولنا مثل " في هذا المحل تخفيض هائل في الأسعار" أو " في هذا المتحف معرض رائع " أو " هل سمعتم عن الفيلم الجديد الذي بدأ عرضه في هذه السينما ؟ "، ومع الوقت انتقلت عدوي ابتهاجه بما تتمتع به المدينة من إمكانيات ثرية إلي الركاب، ونزل كل فرد في محطته وقد خلع عن وجهه ذلك القناع المتجهم الذي صعد به، وعندما كان السائق يودع كلا منهم بقوله إلي اللقاء .. يوما سعيداً .. كان الرد يأتيه بابتسامه جميلة علي الوجوه "، لقد انطبع ذلك الموقف في ذاكرتي وقتا طويلا وتخيلت ذلك الفيروس "فيروس المشاعر الجميلة " الذي انتشر بين الركاب واعتبرت ذلك السائق مصلحا يجوب المدينة، أو باعث الروح المعنوية في مجموعة من البشر، بمقدرته السحرية التخفيف من حالة التجهم الشديد المرتسمة علي وجوه الركاب، فإذا بقلوبهم تنفتح قليلا، ويتحول ذلك التجهم المرسوم علي الوجوه إلي ابتسامة جميلة.

وبعد هذا العرض الموجز لما ذكره جولمان يوضح عناصر الذكاء الوجداني لدي سائق الحافلة فهو قد أدرك تأثير ذلك اليوم علي ذاته هو أولا وأدرك معاناة الركاب من الشيء الذي يعاني هو منه، ثم استطاع أن يسيطر علي مشاعره السلبية ويطلق العنان لمشاعر ايجابية من التعاطف والود والمحبة، وقد تفجرت هذه المشاعر الايجابية بداخله من خلال إدراك إبداعي استطاع من خلاله أن يخترق سحب الكآبة والرطوبة والزحام، ليري مواطن الجمال في المدينة فيبهج أولا بها ثم ينقلها إلي كل راكب في الحافلة لتنتقل من خلالهم إلى باقي أنحاء المدينة ، وهؤلاء الأشخاص ذوي الذكاء الوجداني المرتفع ربما يكونون متوسطي الذكاء العقلي، ومع ذلك نجدهم يحققون نجاحات هائلة في الدراسة والعمل وفي العلاقات الاجتماعية وفي الحياة العائلية ونجدهم متألقين لامعين في مجالاتهم.

ومن هنا نشأت فكرة أن للإنسان عقلين أحدهما عقل مفكر أو منطقي (موضوع تحليلي تجريبي) يقوم على الفهم والإدراك التام والآخر عقل وجداني ومقره القلب وأن جودة حياة الفرد تستوجب ضرورة التناغم والترابط بينهما ، غير أن هناك اختلافات بينهما من حيث السرعة والدقة، فالمخ الوجداني يُعَد هو المسئول عن تحديد نوع مشاعرنا، ويهتم بالسرعة على حساب الدقة مقارنة بالمخ المنطقي الذي يستغرق مدة أطول في تناول المعلومات وتسجيلها والاستجابة عليها ، وتكمن أهمية المخ الوجداني في قراءة المشاعر والانفعالات من خلال إصدار الأحكام السريعة، ومن ثم فهو يُعَد بمثابة جهاز إنذار ينبهنا للخطر وربما لو انتظرنا المخ المنطقي لإصدار مثل هذه الأحكام لكانت النتيجة هي الموت ورغم سيطرة ثنائية العقل والوجدان على وظائف المخ فهما يعملان معا في علاقة تكاملية .

وفي هذا الكتاب سوف نركز علي دور الذكاء الوجداني في زيادة قدرة المديرين علي القيام بالعمليات الإدارية من تدريب وصنع قرار، وقيادة

وأداء وظيفي سواء كان المدير مدير مدرسة، أو مدير مؤسسة تربوية أو قطاع خاص، ونوه أيضا إلي ضرورة تمتع المدرسين بمهارات الذكاء الوجداني أيضا لدورها البالغ في التأثير علي ردود أفعال الطلاب في المؤسسة التعليمية.

ثانيا: مفهوم الذكاء الوجداني:

لازال مفهوم الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومن ثم يكتنف دراسته بعض الغموض، ولذلك تتباين تعريفاته تبعا لتباين العلماء واختلاف توجهاتهم النظرية المتعددة، ففي عام ١٩٩٠ عرفا "سالوفي وماير" الذكاء الوجداني بأنه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية، والتحكم فيها وتنظيمها، وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين، وأن الذكاء الوجداني يتضمن أربعة أبعاد وهى التعرف على الانفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها وسوف نوضحها لاحقاً.

ولقد توصل "ماير وسالوفى" عام ١٩٩٩ في بحث لهما أن الأفراد ذوى الذكاء الوجداني المرتفع يكونون أكثر قدرة على التوافق مع المتغيرات التي تحدث في بيئاتهم، وأكثر قدرة على إقامة علاقات اجتماعية مناسبة، كما أنهم يكونون لديهم القدرة على مراقبة انفعالاتهم ومشاعرهم والتحكم فيها، وتنظيم تلك الانفعالات وفق انفعالات ومشاعر الآخرين.

ويرى "ماير وسالوفى" أن من علامات نضج الذكاء الوجداني لدى الفرد هو تقبله لجميع الخبرات الانفعالية سواء كانت سارة أم غير سارة، والقدرة على التمييز بين الإحساس بالانفعال والاستجابة بمقتضاه كإظهار الابتسامة أمام الآخرين رغم شعوره بالحزن لأمر ما، أو إظهار علامات الحزن في عزاء لزميل تُوفي أحد أقاربه مثلا رغم أن الفرد لا يشعر بالحزن فعلياً، أو عدم إظهار الفرد غضبه أمام زملائه حتى لا يفسد اجتماعهم رغم إحساسه بالظلم.

وفـــي الحقــيقة أرى أن هذا ليس بذكاء وجداني، بل هو يمثل عملية أقرب إلى خداع الذات منها إلى إدارة الانفعالات وفهمها.

لقد عرف "ماير وسالوفي" (١٩٩٠) الذكاء الوجداني بأنه عبارة عن قــدرة الفــرد علي إدارك انفعالاته للوصول إلي تعميم ذلك الانفعال ليساعده علــي التفكــير، وعلي فهم ومعرفة انفعال الآخرين بحيث يؤدي إلي تنظيم وتطويــر الــنمو المتعلق بتلك الانفعالات،وقد حددا الذكاء الوجداني بأربعة جوانب هي:

١- **الــتعرف علــى الانفعــالات:** ويتضــمن التعرف على انفعالات الذات، وانفعــالات الآخريــن والتعبــير بدقـــة عــن الانفعالات، والتمييز بين الانفعالات الصادقة والمزيفة.

٢- **توظــيف الانفعــالات:** وتشــير إلى استخدام الانفعالات لتوجيه الانتباه للمعلومـــات المهمة في الموقف وتوليد الانفعالات الحية، والتأرجح بين عدة انفعالات لرؤية الأمور من زوايا مختلفة.

٣- **فهــم الانفعالات:** وتشير إلى تسمية الانفعالات والتمييز بين الانفعالات المتشــابهة، وفهم الانفعالات المركبة مثل: الغيرة فهي تتضمن الغضب والحســد والخــوف، والانفعــالات المتناقضـــة مثل: الجمع بين الحب والكراهــية لشــخص مـــا وملاحظة التغيرات التي تحدث في مستوى الانفعال سواء من حيث الشدة مثل مستوى الغضب، أو من حيث النوع (من الحسد إلى الغيرة).

٤- إدارة الانفعــالات وتشــير إلى تقبل المشاعر والانفعالات السارة وغير السارة وإدارة الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين دون كبتها.

أي يصفاً الذكاء الوجداني بأنه قدرة المدير (أو الفرد) علي الربط بفعالــية بين المنطق والعقل وبين الوجدان والمشاعر اعتمادا علي الاستعانة بالمشاعر والانفعالات في التفكير بمنطقية وعقلانية في ردود الفعل تجاه تلك

الانفعـــالات، أي ينـــبع الذكاء الوجداني أساساً من الحقيقة القائلة بأن قدرات ومهـــارات الأفـــراد الذهنية والإدراكية تتشكل أساساً تبعا لطبيعة المشاعر، ولطبـــيعة أسلوب إدارة تلك المشاعر وتوظيفها في تلبية احتياجات ومطالب الفرد الجسمانية، والوجدانية والفكرية.

ويخـــتلف الذكـــاء الوجدانـــي اختلافا كلياً عن قابلية واستعداد الفرد لتجربة بعض أنماط المشاعر النابعة من السمات الشخصية سواء الإيجابية أم الســـلبية، ولذلـــك فإنـــنا نقول: أن الذكاء الوجداني عبارة عن مجموعة من الســـمات والصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية والتي تُمكن المدير من تَفَهُم مشاعر وانفعالات ذاته أولا، ثم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثَمَّ يكون أكثر قدرة علي ترشيد حياته الإدارية والاجتماعية انطلاقا من تلك المهارات.

يتضح من نظرية "ماير وسالوفي" أن الذكاء الوجداني يشتمل على عدة أوجه تتمثل في :

١- **تقيـــيم المشـــاعر والتعبـــير عنها:** تشتمل تلك المرحلة علي تقييم الفرد لمشاعره الذاتية، ولمشاعر الآخرين والتعبير عنها، فكل فرد يختلف عن الآخريـــن في درجة إدراك كل منهم لمشاعره ودرجة رد فعله تجاه تلك المشاعر سواء رد فعل لفظي أم غير لفظي.

فالتقيـــيم الجـــيد للمشاعر يساعده أيضا علي التأكد من أنه لديه مهارة وقـــدرة كبيرة في التواصل مع الآخرين بفعالية، وذلك لتلبية مطالبهم الفردية والمهنـــية للوصـــول إلى الهدف، والغاية الأسمى من وجود كلا منهما في المؤسســـة. ولذلك فان "ماير" اكتشف أن المديرين يميلون إلي إتباع أساليب متميزة للعناية بعواطفهم وقدراتهم الوجدانية والتعامل معهما، وعلى هذا ينقسم المديـــرون بحســـب أســـلوب الـــتعامل مع مشاعرهم وعواطفهم وانفعالاتهم والتعبير عنها كالتالي:

أ- **الوعي بالذات:** تتميز تلك المجموعة من المديرين بقدرتهم علي إدراك حالتهم النفسية أثناء معايشتها بصورة متسمة ببعض الحنكة والخبرة في ما يخص حياتهم الوجدانية والانفعالية، ويمثل إدراكهم الواضح لانفعالاتهم ومشاعرهم أساسا لسماتهم الشخصية، وذلك لأنهم شخصيات استقلالية واثقة من إمكانياتها ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، ويميلون أيضا إلى النظر إلى الحياة نظرة إيجابية وعندما يُعكر مزاجهم لا يهتمون بذلك المزاج السيئ ولا يستبدون بأفكارهم، فهم قادرون علي الخروج من ذلك المزاج السيئ في أسرع وقت ممكن ، وباختصار تساعدهم عقلانيتهم علي إدارة عواطفهم وانفعالاتهم وتقييمها والتعبير عنها بصورة جيدة وفعالة.

ب - **الغارقون في انفعالاتهم:** يشعر هؤلاء المديرون غالبا بأنهم غارقون في انفعالاتهم ، عاجزون عن الخروج منها ، وكأن حالتهم النفسية قد تملكتهم تماما وهم أيضاً متقلبو المزاج، غير مدركين لمشاعرهم إلي الدرجة التي يضيعون فيها ويتيهون عن أهدافهم إلي حد ما، ومن ثم فهم قليلا ما يحاولون الهرب والخروج من حالتهم النفسية السيئة كما يشعرون بعجزهم عن التحكم في حياتهم العاطفية، فهم أناس مغلوبون علي أمرهم فاقدو السيطرة علي عواطفهم ومشاعرهم.

جـ- **المتقبلون لمشاعرهم :** على الرغم من وضوح رؤية هؤلاء المديرين بالنسبة لمشاعرهم فإنهم يميلون إلي تقبل حالتهم النفسية والوجدانية دون بذل أدني جهد لتغييرها ، ويبدوا أن هناك مجموعتين من المتقبلين لمشاعرهم :

فتشمل المجموعة الأولي من هم عادة في حالة مزاجية جيدة ومن ثم ليس لديهم أي دافع إلى تغييرها ، وتشمل المجموعة الثانية من لهم رؤية واضحة وإدراكا جيدا لحالتهم النفسية الوجدانية، ومع ذلك فهم يتعرضون

لحالـــة وجدانـــية ونفســـية سيئة ويتقبلونها كأمر واقع ولا يبذلون أدني جهد لتغـــيرها علـــى الـــرغم من شعورهم بالاكتئاب نتيجة لتلك الحالة المزاجية السيئة، وهذا النموذج من المتقبلين لمشاعرهم يدخل في إطار المكتئبين الذين استكانوا واستسلموا لليأس والإحباط ولا يقدرون الفكاك منه .

٢- **توفـــير المعارف الوجدانية**: يتعلق الذكاء الوجداني بفهم وإدراك كل من محددات المشاعر والنتائج المترتبة عليها، وأيضا بكيفية تشكيل المشاعر وتغيـــيرها بمرور المراحل الزمنية المختلفة، وذلك لأن كل فرد يختلف عـــن الأخـــر في درجة استيعابه للموقف الذي يتعرض له ودرجة فهمه للفرد أمامه، وذلك لأن المدير الذي تنتابه الدهشة والانزعاج حينما يكون رد الفعـــل والانطـــباع الأول لأحد الموظفين هو الخوف والقلق من أحد قـــرارات المدير، فإن ذلك المدير لا يتوافر لديه المعلومات الكافية لتحديد محـــددات المشاعر وفهمها وفهم النتائج المترتبة عليها ، وبمضي الوقت تتغـــير المشاعر ويتحول من حال إلى حال فمثلا من الممكن أن يتحول قلق وخوف الموظفين إلي درجة عالية من الإثارة والهياج النفسي ، فكما تخـــتلف درجـــة إدراك كل مدير لمحددات المشاعر فكذلك تختلف درجة إدراك كل منهم للنتائج المترتبة علي تلك المشاعر، فهناك بعض المديرين الذيـــن يعـــرفون جـــيدا تأثير مشاعرهم علي الآخرين ولذلك يحاولون استغلال ذلك لمصلحة العمل في المؤسسة، وهناك أيضا بعض المديرين غافلون عن تأثير المشاعر الخاصة بهم علي الموظفين.

ومن أوضح الأمثلة علي ذلك النوع من المديرين الذي يرجع إلي بيته فـــي حالـــة مزاجية سيئة بعد عمل طويل وشاق ويرفض التحدث مع أطفاله وزوجته، وبالتالي فإنه لا يدرك أو يتغافل عن تأثير تلك المشاعر السيئة علي نســـبة استيعاب الطلاب داخل المدرسة وخارجها ومن الممكن أن يؤدي إلي العديـــد من المشكلات النفسية لأفراد عائلته وقد يتطور الأمر بهم إلي الفشل،

ولذلــك فــإن إدراك المديــر أو الفرد لمحددات المشاعر والمؤثرات عليها والنــتائج المترتــبة على تلك المشاعر يسهمان بدور كبير في تحديد فعالية المدير من عدمها في التعامل مع تلك الأمور

٣- **إدارة المشاعر:** يشتمل الذكاء الوجداني علي العديد من الأبعاد المتعلقة بالمشاعر سواء بإدارة المشاعر الذاتية الخاصة بالمدير أو بإدارة المشاعر الخاصة بالآخرين، وذلك لأن الذكاء الوجداني يبرز قدرة المدير ودرجة الفروق الفردية بين المديرين في إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بصورة أو بأخرى، ومما لا شك فيه أن أسلوب المدير في إدارة مشاعره الداخلية يعتمد علي معرفة ذلك المدير، وإدراكه لمحددات المشاعر والنتائج المترتبة عليها، وأيضا علي تمييز الجيد والردئ من المشاعر، فالذكاء الوجداني يزيد من قدرة المدير علي التنبؤ بردود فعل واستجابات كل موظف تجاه أحد المواقف المهنية ، وتلك من أهم المهارات الشخصية والتي تمثل عجلة ومحرك التأثير الاجتماعي للمدير علي الآخرين، ولذلك فإذا أراد المدير أن يزيد من قدرته علي إدارة مشاعر وعواطف الآخرين فيجب أن يكون قادراً علي تقييم المشاعر والتعبير عنها، ويستفيد من تلك المشاعر استفادة فعالة، وتتوافر لديه معرفة وجدانية هامة تساهم في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لديه، ومما سبق يتضح لنا أن هذه الأبعاد السابقة للذكاء الوجداني تزيد من قدرة المدير علي التأثير فى مشاعر الآخرين، وعلي قدرته في إدارة مشاعرهم أيضا.

أما مفهوم الذكاء الوجداني عند "جولمان Golman ١٩٩٥" يشير إلى قــدرة الفرد على فهم الانفعالات لديه وانفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بيــنها، والقــدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات، وعلى إدارة الانفعالات، والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال.

ومما يلاحظ على هذا التعريف أنه يتضمن مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية اللازمة لنجاح الفرد في عمله أو في حياته.

ويقول "جولمان" : إن فهمه للذكاء الوجداني مبنى على مفهوم "جاردنر" في الذكاءات المتعددة وخاصة الذكاء الشخصي والذكاء بين الأفراد، ولذلك نجد أن مفهوم الذكاء الشخصي عند "جاردنر" قريب لمفهوم الوعي بالذات عند "جولمان".

ومما سبق يتبين لنا أهمية المشاعر في حياتنا وهذا ما دعا "جولمان" عام ١٩٩٥ أن يجعل الفصل الأول من كتابه " الذكاء الوجداني " ، يركز تركيزاً شديداً علي نشأة المشاعر وتطورها ودورها، وفيما يلي بعض الأسباب التي تؤدى إلى أهمية المشاعر في حياتنا:

١- **صنع القرار**: تعتبر المشاعر من أغني المصادر بالمعلومات والمعارف، حيث أنها تساعدنا بصورة كبيرة في صنع القرار، فإذا لم يكن لدي الفرد القدرة علي إدارة تلك المشاعر بفعالية وبصورة جيدة، فإنه لن يتمكن من أخذ أي قرار جيد في حياته، وذلك لأنه لا يتوافر لديه المعرفة الخاصة بتأثير تلك المشاعر علي الآخرين وعلي نفسه.

٢- **التواصل مع الآخرين**: تساعدنا المشاعر علي التواصل مع الآخرين والتعبير عن آراءنا لهم والاستماع إلى آرائهم، فعلي سبيل المثال تساعدنا تعبيرات الوجه ونبرات الصوت علي إبراز العديد من المشاعر الداخلية، وذلك لأننا لو كنا نشعر بالحزن أو الكآبة مثلا فإننا من خلال تعبيرات الوجه نبرز للآخرين أننا في حاجه إلي مساعدتهم، ولو توافرت لدينا مهارات الذكاء الوجداني، فإننا سوف نكون أكثر قدرة علي التعبير عن حاجاتنا ومطالبنا الوجدانية بصورة أكبر، وبالتالي سوف تزداد فرصه تلبية تلك المطالب، ولو كانت لدينا مهارة أيضا في الاستماع إلي مطالب الآخرين، وتفهم مشاعرهم فإننا سوف نكون أكثر قدره علي مساعدتهم،

والاهتمام بتلبيتها وضرورة حل تلك المشكلات الوجدانية ويكون التواصل بشقيه اللفظي وغير اللفظي .

٣- السعادة والراحة : يعتبر الأسلوب الوحيد لمعرفة أن الفرد يشعر بالسعادة هو ظهور ذلك علي تصرفاته وتعبيراته، فحينما نشعر بالسعادة، فإننا نشعر بالراحة والطمأنينة، وذلك لن يتحقق دون توافر مهارات الذكاء الوجداني والتي تساعد بصوره كبيرة في تلبية مطالبنا وحاجاتنا الوجدانية، وفي التنبؤ بردود الأفعال، والاستجابات الوجدانية لمطالب ومشاعر الآخرين، فبدون تلبية تلك المطالب الوجدانية لن يشعر الفرد بالسعادة حتى وإن كان يشعر بالشبع أو غير ذلك من المطالب والحاجات الجسمانية، فالمشاعر هي التي تميز السعيد من غيره، ولذلك من الأفضل جداً الاهتمام بتوفير المعرفة الكاملة والمهارة اللازمة لتحديد المشاعر، وذلك لأن ذلك يساعدنا علي الشعور بسعادة أكثر من غيرنا .

٤-الوحـدة والـتكامل: تمـثل المشاعر الحل الوحيد والسبيل الوحيد لتحقيق الوحدة والتكامل بين أفراد المجتمع الواحد وذلك لأنه عندما يكون المجتمع ذكـياً وجدانياً فإن جميع أفراده يعملون علي تلبيه مطالب الآخرين، وعدم إيذائهـم وجدانـيا وعاطفيا، وبالتالي يؤدي ذلك إلي التكامل والوحدة بين أفـراد المجـتمع وهـذا لـن يتحقق إلا من خلال توافر مهارات الذكاء الوجدانـي، لأن الذكـاء الوجدانـي يـتكون من مجموعه من المهارات والكفـاءات التـي تساهم بصوره كبيرة في زيادة قدرات الفرد علي فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، وزيادة قدرته علي تقييم الحالة النفسية والوجدانـية للآخريـن وبالتالي العمل علي تلبيه تلك المطالب الوجدانية والنفسـية مما يزيد من تأثير ذلك الفرد علي آراء الآخرين، وهذا يحقق التكامل بين أفراد المجتمع الواحد.

ومما سبق يتضح لنا أهمية المشاعر في حياتنا ودورها البالغ في التأثير علي جميع الأفراد من مدير وموظف وطالب ومدرس وعامل وغير ذلك من فئات المجتمع، ولذلك برزت أهميه الذكاء الوجداني وضرورة تمتع جميع أعضاء المجتمع بمهارات الذكاء الوجداني وذلك لتحويل المجتمع إلي مجتمع مثالي؛ لأن الذكاء الوجداني يتمثل في قدرة المدير أو الفرد علي الاستجابة الصحيحة والفعالة، والناجحة لمجموعة كبيرة من المثيرات الوجدانية الداخلية، أو المثيرات النابعة من البيئة الخارجية المحيطة بالفرد حيث يتشكل الذكاء الوجداني من ثلاثة أبعاد نفسية مهمة جدا تؤثر علي جميع ضروب حياة الفرد أو المدير، وهي **الكفاءة الوجدانية** ، **والنضج الوجداني** ، **والحساسية الوجدانية** والتي تحفز الفرد وتزيد من مهارته في الإدراك الواقعي والتعبير الجيد والأمين والتعامل الماهر مع أساليب الفرد السلوكية.

وتتمثل **الكفاءة الوجدانية** في قدرة المدير علي الاستجابة الماهرة والفعالة للمؤثرات أوالمثيرات الوجدانية النابعة من المواقف المختلفة، وأيضا تتمثل في ارتفاع مستوي التقييم الشخصي لدي المدير، وأسلوبه الفعال في التواصل مع الآخرين والتعبير عن الآراء بفعالية ومهارة، وقدرة المدير أيضا على التعامل بشكل جيد مع المشاكل الوجدانية من إحباطات وصراعات، وصعوبات نفسية، واضطرابات وجدانية ، وقدرة المدير أيضا على الاستمتاع بمشاعره وعواطفه وفي القيام بكل ما يؤدي إلي النجاح، وبقدرة المدير ومهاراته في التواصل والتكامل مع الآخرين داخل المجتمع؛ فالكفاءة الوجدانية عبارة عن قدرة متعلمة قائمة على الذكاء الوجداني، وينتج عنها الأداء البارز في العمل فالفرد في حاجة إلى الكفاءة الوجدانية لكي يتمكن من الاستفادة من قدراته وامكاناته على الوجه الأكمل، فالسبب في العجز عن الاستفادة من قدراتنا المعرفية هو غياب الكفاءة الوجدانية.

ويتمـــثل النضج الوجداني في تقييم المدير لمشاعره والوعي بالذات ولعواطـــف الآخريـــن ومشاعرهم، وفي تحديد المشاعر والتعبير عنها وفي الـــتوازن بين العقل والقلب وقابليته للتغير، وإعجابه بآراء الآخرين الجيدة، وفي بذل العديد من المجهودات لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وإبعاد ما يثير القلاقل والاضطرابات، فهذا النضج الوجداني يجعله قادراً على التعايش مع الضغوط والاحباطات والصراع، وهو يُعَد بمثابة الأساس الذي تقوم علية مكونات الذكاء الوجداني الأخرى.

وتتمـــثل الحساســـية الوجدانـــية في فهم المدير واستيعابه للمثيرات الوجدانـــية، وقدرته علي إدارة البيئة التي يعيش فيها من منزل أو فصل أو مؤسســـة، والمحافظة علي النظام في ذلك المكان، والمحافظة علي الانسجام الوجدانـــي بين أعضاء ذلك المجتمع ، وقدرة المدير في توفير الجو والمناخ الوظيفـــي الـــذي يعمل علي سيادة جو من التفاعل والانسجام والراحة داخل المجـــتمع، بيـــنما يشعر ذلك المدير بالراحة الوجدانية، وبالتعاطف، والتفهم العقلي مع الآخرين داخل ذلك المجتمع.

وتأسيساً علي ما تقدم يمكننا تعريف الذكاء الوجداني: بأنه عبارة عن "مهـــارة المدير في إدراكه ذاته ونقاط القوة والضعف لديه، وإدراك مشاعره وإيجـــاد العلاقة المتوازنة بينها وبين أفعاله "، ويشير الذكاء الوجداني أيضا إلـــي قـــدرة، ومهـــارة المدير في إعادة تقييم ذاته وموقعه الوظيفي والعلمي وإعادة توجيه ونقل كل المثيرات الوجدانية، لخلق جو مهني فعال يساعد ذلك المديـــر فـــي الوصـــول إلي تحقيق أعلي درجات الكفاءة والفعالية في أدائه لوظيفـــته ومهمته الإدارية ، ولذلك فإن هناك بعض المهارات الوجدانية التي يجـــب علـــي المديـــر اكتســـابها وتعلمها، وذلك لأن الذكاء الوجداني ينادي بضرورة اكتساب بعض المهارات الوجدانية الأخرى، وذلك لأن المدير يجب عليه أن يكتسب ويتعلم تلك المهارات الوجدانية التي تجعل منه شخصا مثاليا

وتساعده في تحقيق أعلي مستويات النجاح الوظيفي والمهني، وتلك المهارات تتمثل في مجموعة من المهارات الأخرى التي تساعد المدير في الوصول إلي الهدف المنشود.

وفي هذا الصدد يرى "جولمان" أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً هاماً في النجاح في العمل بنسبة ٨٠% وأن الذكاء الوجداني متعلم، وأن التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الحياة ويستمر، فالمناخ الأسرى السليم هو الذي يتيح للأفـــراد الفرصة في التعبير عن انفعالاتهم ويشجعهم على ذلك، أما الأفراد الذيـــن لا يمكـــنهم التعبـــير عـــن مشـــاعرهم وانفعالاتهم يكونون عرضة للاضطرابات النفسية.

ولقد أشار "جولمان" (١٩٩٨) وهو من أكثر الباحثين في مجال الذكاء الوجداني إلى أن المديرين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني يكونون أكثر فعالية من أولئك المديرين الذين تعوزهم تلك المهارات والكفاءات الوجدانية، ولهذا عرّف "جولمان" الذكاء الوجداني في كتابه" القيادة الناجحة هي التي تحقق نتائج جيدة" بأنه عبارة عن قدرة ومهارة المديرين في إدارة مشاعرهم وعلاقاتهم بصورة أكثر فعالية واستخدام هذه المشاعر في اتخاذ القرارات في الحياة والقدرة على التعامل مع الضغوط، والتحكم في الانفعالات، والتعاطف مع الآخرين، وفهم مشاعرهم وتكوين علاقات اجتماعية معهم وأن الذكاء الوجداني يتكون من أربعة مهارات وقدرات جوهرية تتمثل في الوعي بالذات، والإدارة الذاتية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وكل مهارة تنطوي في داخلها علي مجموعة من المكونات والكفاءات الخاصة.

ويذكـــر "جولمـــان" أيضا أن مفهوم الذكاء الوجداني عنده مبني علي مفهوم جاردنر (Howard Gardner) في الذكاءات المتعددة (Multiple intelligences) وخاصـــة الذكـــاء العاطفي الشخصي (Intrapersonal Intelligence) والذكاء البينشخصي (Interpersonal Intelligence).

وتوضح نظرية "هوارد جاردنر" (Howard Gardner) أن الذكاء متعدد وأنواعه مختلفة، وأن كل فرد يمتلك عدة ذكاءات مختلفة تعمل بدرجات متفاوتة تبعا لتفاوت كل فرد في المهارات والكفاءات المتعلقة بالذكاء، وأن كل نوع مستقل عن الأنواع الأخرى ويمكن أن ينمو ويزيد بمعزل عن الأنواع الأخرى وذلك باستخدامه واستعماله، وأنه لا يمكن وصف الذكاء على أنه كمية محددة ثابتة يمكن قياسها حيث يمكن زيادته وتنميته بالتدريب والتعلم وتتمثل الخصائص العامة المرتبطة بكل نوع من تلك الأنواع فيما يلي :

١- **الذكاء اللغوي:** يساعد الأفراد علي التواصل مع المجتمع والتعبير عن آرائهم من خلال لغاتهم وكل فرد يعبر عن ذكائه اللغوي بأسلوب تعبيره عن أفكاره وآرائه فالشاعر والكاتب يعبران عن ذكائهما اللغوي من خلال الشعر والقصص والطالب من خلال قراءة القصص ثم حكايتها أو من خلال الاستمتاع بالألحان ثم عزفها، أو من خلال اكتساب بعض اللغات الأخرى كلغة الإشارة مثلا ، وكل تلك الأنواع تمثل الذكاء اللغوي للأفراد.

٢- **الذكاء الموسيقي:** يساعد الموسيقيين علي خلق معني خاص نابع من الصوت الذي يتم عزفه ثم فهم ذلك المعني، والتعبير عنه لأعضاء مجتمعه، فكما يقوم الملحنون وصانعوا الآلات الموسيقية بذلك، فإن الطالب من الممكن أن يقوم بذلك النوع من الذكاء من خلال استمتاعه بتغريد العصافير خارج المدرسة، أو من خلال استخدام القلم في أداء بعض الألحان علي المقعد الذي يجلس عليه داخل الفصل.

٣- **الذكاء التحليلي المنطقي:** يزود الأفراد بالقدرة علي استخدام العلاقات التجريدية والاستمتاع بها والاستفادة منها ، فالعلماء والرياضيون

والفلاسـفة يستندون إلي ذلك النوع من الذكاء التحليلي في نظرياتهم ، ومعظـم مقايـيس الذكـاء التقلـيدي واختباراته تستند إلي ذلك النوع المنطقـي ، ولذلـك فليس من العجب أن نتائج اختبارات الذكاء التي يخضع لها الطلاب إذا كانت مرتفعة، فإن ذلك يظهر تفوقهم الأكاديمي فـي الدراسة وإيجاد العلاقة بين الأشياء المجردة وتبرز مهاراتهم في التوصل إلي الحلول المنطقية والتحليلية للمشكلات الرياضية المعقدة.

٤- الذكـاء المكانـي: يجعـل مـن السهل علي الأفراد إدراك وملاحظة المعلومـات المرئـية والفراغـية، ونقل تلك المعلومات وإعادة خلق وتشكيل الصور من خلال ذاكرتهم (مثل قراءة الخرائط مثلا) ولذلك من الضروري جدا توافر مهارات الذكاء الفراغي ، في مجال العمارة والهندسـة والنحت، فالأفراد الذين يقومون أولا بدراسة العلاقات بين الصور والأشكال في الكتب قبل قراءة المكتوب عليها وقبل تكوين أي أفكـار عـنها يستخدمون ذلك النوع من الذكاء الفراغي، ومن المثير للدهشـة أن الأشخاص فاقدى البصر يقومون باستخدام ذلك النوع من الذكاء مثلما يفعل الأصحاء بصريا تماما.

٥- الذكاء الحركي: يساعد الأفراد علي الاستفادة من كل عضو من أعضاء الجسد في حل المشكلات أو في التوصل إلي منتج جديد، فالأفراد الذين يسـتخدمون ذلـك الـنوع من الذكاء الحركى هم أبطال ألعاب القوي والرياضـيين والأطباء والراقصين والحرفيين كل حسب طبيعة العمل الذي يقوم به وطبيعة المهمة التي يؤديها.

٦- الذكاء البينشخصي: وهو أحد أركان الذكاء الذى اعتمد عليه "جولمان" في مفهومه عن الذكاء الوجداني حيث يزود الأفراد بالقدرة علي إدراك مشـاعر ووجدان الآخرين ومحاولة إيجاد علاقة بينهما والتوصل إلي

الفـــروق الفـــردية الخاصــــة بكـــل فرد في تلك المشاعر الوجدانية، فالمدرســـون والآباء والسياسيون والأطباء النفسيون والتجار وغيرهم مـــن ذوى القدرة على العمل الجماعي يعتمدون اعتمادا كليا علي ذلك الـــنوع مـــن الذكاء؛ لأنه يساعدهم في إقامة علاقات اجتماعية إيجابية وناجحة مع الأفراد الذين يتعاملون معهم وأيضا يلجأ الطلاب إلى ذلك الـــنوع مـــن الذكاء عند انضمامهم لمجموعات عمل صغيرة، وأيضا حيـــنما يلاحظـــون الحـــالات المزاجية المتقلبة لزملائهم ولمدرسيهم، وأيضـــا حيـــنما يبذلون أى جهد لإقناع زملائهم بضرورة القيام بشيء معيـــن، وحينما يحاولون التأثير علي زملائهم أيضا؛ لحثهم علي إتباع آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم.

٧- الذكـــاء الشخصي: يساعد الأفراد علي فهم ذواتهم وانفعالاتهم والتفريق بيـــن مشـــاعرهم الداخلـــية، وذلك بقصد بناء وتشكيل النماذج الفكرية والمنطقـــية الخاصة بهم، وأيضا بهدف الاعتماد علي تلك النماذج في صنع القرارات الهامة التي تؤثر تأثيراً كبيراً علي حياتهم، وبالرغم من صـــعوبة تقيـــيم توافر مهارات الذكاء لدي الفرد أم لا وإلي أي درجة توجـــد تلـــك المهارة ، فإن الدليل علي توافرها ينبع ويظهر من خلال أســـلوبهم فـــي استخدام ذكائهم الوجداني في الوقوف علي نقاط القوة والضـــعف لديهم، وأسلوبهم التحليلي في صنع القرارات وفي الاختيار بيـــن الـــبدائل الحياتية المتاحة أمامهم، فكل ذلك يظهر أن الفرد يتمتع بمهارة الذكاء الوجداني الشخصي أم لا.

ويرى" بار-أون Bar-on" (١٩٩٧) أن الذكاء الوجداني يعكس كيف يتفاعل الشخص مع الموقف، ويستخدم حالاته الوجدانية في هذا الموقف.

بمعـــنى أن الذكاء الوجداني عنده عبارة عن مجموعة من القدرات الانفعالية والشخصية التي تؤثر في القدرات الكلية للفرد ليتكيف مع ضغوطات الحياة، أو التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في التعامل مع المتطلبات والضغوط النفسية، ويتضمن هذا التعريف الوعى بالذات وفهمها والتعبير عنها، والقدرة علـــى الوعي بالآخرين ويتضمن فهمهم والتعاطف معهم، وقدرة الفرد على ضبط انفعالاته والقدرة على حل مشكلاته الشخصية والاجتماعية، وهو بذلك يتضمن أبعاد شخصية واجتماعية وانفعالية لدى الشخص.

ويرى "سيمز sims (١٩٩٨) أن الذكاء الوجداني هو القدرة على أن تفهــم نفســك وتفهم الآخرين جيدا بطريقة تمكنك من التعبير عن الانفعالات بشكل ايجابي.

ولقــد أوضح "فاروق عثمان ومحمد عبد السميع" (٢٠٠١) أن الذكاء الوجداني هو القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمهــا وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة، وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية تساعد الفرد علــى الرقى العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة.

ويُعرف "عبد العال عجوة" (٢٠٠٢) الذكاء الوجداني بأنه تنظيم من القــدرات والمهــارات والكفايات العقلية والوجدانية والاجتماعية التي تمكن الفــرد مــن الانتــباه والإدراك الجيد للانفعالات وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل والتفاؤل وأنه قادر على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط.

ويمكنـــنا تعريف الذكاء الوجداني: بأنه قدرة الفرد في التعرف على الانفعـــالات لديـــة ولدى الآخرين وتحديدها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمـــة إزاء المثـــيرات البيئية ومن خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الذكاء الوجدانـــي يـــدور حـــول فهم الفرد ووعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها

وإدارتها والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأن الذكـــاء الوجدانـــي قدرة مكتسبة ومتعلمة، وأنه ينطوي على مهارات نوعية ومحـــددة يمكن تعلمها واكتسابها، وأن المدير الذي يتسم بدرجة مرتفعة من الذكاء الوجداني يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من أن:

١- يتعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم واكتئابهم.

٢- يســـهل علـــيه تكوين الصداقات وإقامة العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها.

٣- يـــتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية الخاصة به وبالموظفين تحت إشرافه.

٤- يعبر عن مشاعره وأحاسيسه بسهولة ووضوح.

٥-يـــتفهم ويـــدرك المشـــكلات والصراعات بين الموظفين ويحتويها بيسر وسهولة.

٦- يحظى بالحب والاحترام والتقدير من كل الذين يتعاملون معه.

٧- يـــتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم النفسية ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم لتقييم مطالبهم واحتياجاتهم .

٨- يتكيف مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة ويسر .

٩- يواجه المواقف الصعبة والمعقدة بثقة وشجاعة .

١٠- يشعر بالراحة في المواقف التي تتطلب تبادل المشاعر والحب والمودة.

١١- يستطيع أن يتعامل بفعالية مع من يؤذونه وجدانياً أو جسدياً.

إذن فإننا نلاحظ أن الذكاء الوجداني مفهوم يحمل في طياته عددا من السمات والصفات التي يمكن إيجازها فيما يلي :

١- الإدراك الواضـــح لدوافـــع المدير الشخصية بما في ذلك وعيه بمختلف المشاعر التي تتملكه حتى وهو في قمة الانفعال .

٢- يثق في نفسه ويتحمل المسئولية الكاملة لأفعاله وينزع إلى الاستقلال في تصرفاته وأدائه الوظيفي والعائلي .

٣- يتمـــتع بدرجـــة عالية من الصحة النفسية بما في ذلك الخلو النسبي من اضطرابات القلق والكآبة أو الشعور بالإحباط .

٤- ينظر إلي الحياة نظرة ملؤها التفاؤل والإيجابية والفعالية .

٥- قـــد يشعر أصحاب هذا النوع من الشخصية بالكدر والضيق أحيانا كأي فـــرد، ولكـــنهم يستطيعون التخلص من تلك المشاعر في فترات قصيرة بسبب ما يتسمون به من عقلانية وموضوعية .

٦- لديهم قدرة عالية علي التحكم في تقلباتهم الانفعالية مع توظيف مشاعرهم وعواطفهـــم إلـــى ما فيه الصالح الشخصي لهم دون التضحية بمصالح الآخرين.

٧- يتفهمون جيدا ما يواجههم من آمال وآلام، ومن ثم تتسع امامهم الفرص للنجاح والتفوق وتكوين علاقات إنسانية فعالة مع الآخرين .

٨- يمكـــنك مـــن خلال ذلك أن تتوقع ما تستطيع تحقيقه في الحياة من فوز وتفوق إذا كنـــت تمـــتلك قدراً مرتفعاً من الذكاء الوجداني بالإضافة إلي تمتعك بنسبة ليست قلـــيلة مـــن الذكـــاء العقلي الذي يساهم بدور كبير أيضا في زيادة فرص النجاح الأكاديمـــي والجدول التالي يوضح العديد من المفاهيم والعمليات المتصلة بالذكاء الوجداني.

جدول رقم (١)

يوضح العديد من المفاهيم والعمليات المتعلقة بالذكاء الوجداني

يتعهد الذكاء الوجداني بخلق المدير الفعال.	يساعد المدير علي تحديد الاتجاه الذي سيقود من خلاله المؤسسة.
يتضمن القدرة علي استخدام المشاعر استخداما جيدا في تحقيق الأهداف.	يتضمن استخدام جميع المشاعر لتحديد الأهداف التي تستحق العمل من أجلها.
يساعد الموظف علي أن يصبح عضواً فعالا في فريق العمل الجماعي	يساعد المؤسسة علي أن تصبح مؤسسة فعالة في المجتمع الصناعي.
يزيد الفرد بالقدرة علي جني العديد من المكاسب المادية.	يساعد المدير علي إدراك النجاح من أقصر الطرق والقنوات.
يزيد الفرد بالحماس تجاه تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة.	يساعد الفرد علي تحديد الوقت الذي تحتاج إليه عائلته فيه.
يبرز أهمية توافر الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين.	يساعد المدير علي تحديد أوقات الطوارئ.
يبرز أهمية أن يكون الفرد عاملا مساعدا علي التغيير داخل المؤسسة.	يساعد جميع أعضاء المجتمع علي أن يكونوا عاملا مساعدا علي التغيير داخل المجتمع.
يؤكد أهمية إدراك النجاح بجانب تحقيق المكاسب المادية.	يساعد علي توفير العديد من اتجاهات النجاح للأفراد داخل المجتمع الواحد.
يضفي مزيدا من الأهمية علي العنصر البشري بدلا من التركيز فقط علي المنتجات.	يؤكد علي أن العنصر البشري يتكون من مشاعر ووجدان بجانب العقل والمنطق.
يركز علي عملية تطبيق القرارات.	يركز علي عملية صنع القرار ذاتها.
يؤكد علي أنه من خلال الذكاء الوجداني ستتمكن المؤسسة من توفير العديد من الخدمات الجيدة.	يساعد المؤسسة علي تحديد الخدمات والمنتجات التي يحتاجها المجتمع الخارجي.
يساعد علي إبراز أهمية روح التكامل والتماثل بين مجموعات العمل داخل المؤسسة	يضيف مزيدا من الأهمية علي المسئولية الفردية والطاعة والإبداع بين الموظفين.
لا يشجع المشاعر السلبية ويساعد علي إدارتها بفعالية.	يحترم مشاعر جميع الأفراد.
يركز علي العديد من الكفاءات والمميزات الشخصية المحددة.	يركز علي الذكاء والرغبة في التعليم وتبادل المعلومات والفهم والنمو الفردي.

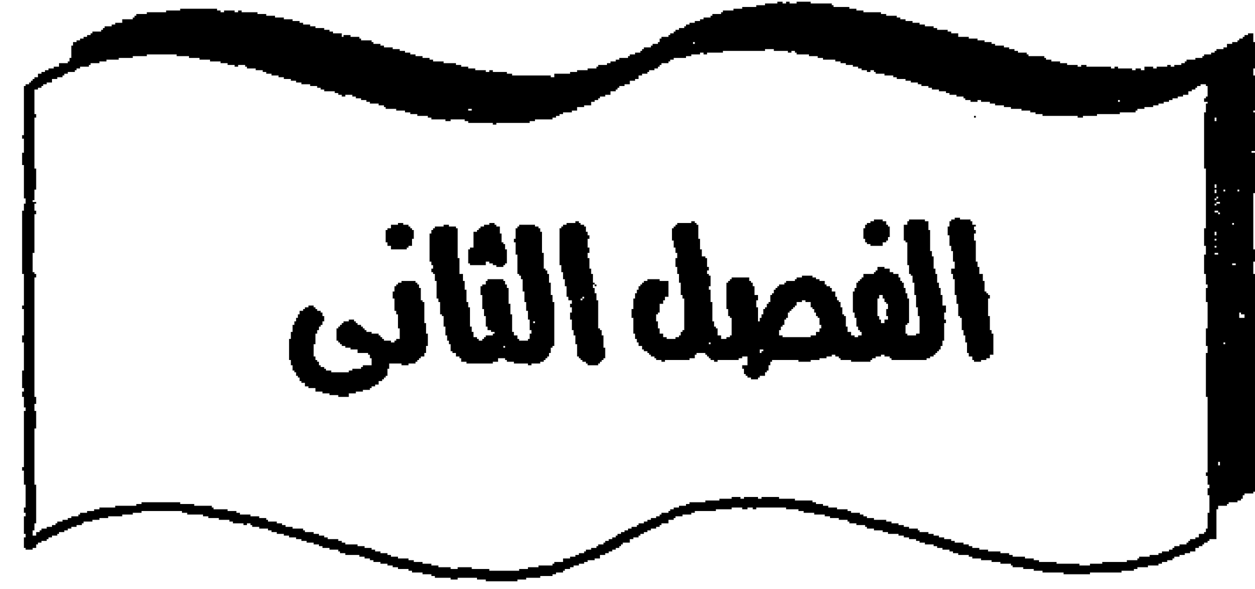
ومــنذ تــبلور ذلك المفهوم أصبح من أكثر المفاهيم رواجا في علم النفس لدرجة أن الرئيس الأمريكي السابق "بيل كلينتون" عندما سألوه في أحد اللقــاءات عــن أهم المفاهيم التي أثرت في حياته المهنية، ونجاحه السياسي والاجتماعــي كــان مفهوم الذكاء الوجداني من أكثر المفاهيم التي ذكر أنها أثارت تشوقه واهتمامه وإفادته في حياته.

ويعتبر مفهوم الذكاء الوجداني من أكثر المفاهيم تعقيدا حيث ينطوي علي العديد من المفاهيم التي تحتاج إلي توضيح وتفسير، وذلك لأنه من المفاهيم النفسية التي حظيت بالبحث والدراسة، ونظراً لصعوبة مفهوم الذكاء الوجداني برزت خلال العقود السنوية الماضية عدة محاولات قام بها العديد من العلماء لقياس وتقييم الكفاءات والمهارات المتعلقة بذلك المفهوم، وبالرغم من أن مجال الذكاء الوجداني ما زال حديثاً في نشأته إلا أنه أمكن التوصل إلي مقاييس لتقييمه وقياسه ويمثل ذلك أهمية بالغة في الوقوف علي أهمية الذكاء الوجداني.

كما تشكل تلك المقاييس أهمية بالغة أيضا في تحديد برامج التدريب الوجداني والاجتماعي، والتي تهدف إلي تنمية المهارات، والكفاءات المتعلقة بالذكــاء الوجداني، وذلك للوقوف علي أهمية تلك الكفاءات في شعور الفرد بالرضــا عــن الحــياة ككل وفي النجاح وفي إقامة وبناء علاقات اجتماعية إيجابية وبناءة داخل وخارج المؤسسة التي يعمل فيها ، وتساعد تلك المقاييس أيضــا علــي تقييم بعض المهارات الاجتماعية، ومهارات الذكاء الاجتماعي التــي كان يصعب قياسها وتقييمها في الماضي باستخدام مقاييس أخري غير مقاييس الذكاء الوجداني .

ولكــن هــناك بعض التحفظات علي مفهوم "ما ير وسالوفي" للذكاء الوجداني حيث إننا نؤمن بأن قدرة الفرد علي التنبؤ بالمشاعر من أهم أوجه الذكاء الوجداني ولكن ماير ورفاقه لم يبدوا أي اهتمام لذلك الوجه من قريب

أو من بعيد ولسنا متأكدون من أن جميع أوجه الذكاء الوجداني يمكن قياسها وتقيـيمها، وذلك لأن الذكاء الوجداني يشتمل علي أكثر من مجرد أوجه يتم قياسـها، وذلـك لأنه يشتمل علي نظام حياة وأسلوب فكري وجداني يصعب تقييمه والتعبير عنه من خلال نتائج الاستفتاءات، ولكن ما قاله "ماير ورفاقه" بـأن جميع أوجه ومهارات الذكاء الوجداني يمكن قياسها بترك الباب مفتوحا لظهـور بعـض النظريات التي سوف تتناول ذلك من زوايا ضيقة لا يمكن قياسـها وتقيـيمها في بيئة معدة ومجهزة لذلك، ولكننا نؤكد علي أن للذكاء الوجدانـي لا يمكن تقييمه إلا من خلال فعاليات الحياة وتعاملات ذلك الفرد الذكـي وجدانـيا مع الأفراد الآخرين داخل المجتمع الذي يعيش فيه ولذلك فهـناك بعض المشكلات المرتبطة بالذكاء الوجداني وتتمثل أهمها في مشكلة وجود نظريات عديدة للذكاء الوجداني.



نظريات الذكاء الوجدانى وأبعاده

الفصل الثاني
نظريات الذكاء الوجداني وأبعاده

وبعـــد أ ستعرض وتحديد مفهوم الذكاء الوجداني وكيفية نشأته وتطوره فإننا في هذا الفصل نتناول نظريات ونماذج الذكاء الوجداني كما نتناول أبعـــاده المخـــتلفة والمقاييس التي استخدمت في قياسه في ضوء تباين النظريات والنماذج المختلفة للذكاء الوجداني.

أولا: نماذج الذكاء الوجداني:

بالـــرغم من وجود عديد من النظريات المختلفة للذكاء الوجداني، إلا أن هـــناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها بخصوص ذلك المجال وهى :

١- نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء الوجداني ١٩٩٧.

٢- نموذج "بار أون" للذكاء الوجداني (١٩٨٨ - ٢٠٠٠)

٣- نموذج "دانييل جولمان" للذكاء الوجداني (١٩٩٨ -٢٠٠٢) .

وبـــرغم أن كل نظرية تقدم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التـــي تمثل هيكل الذكاء الوجداني، إلا أن تلك النظريات الثلاثة تشترك فيما بيـــنها في الرغبة العامة لكل منهم في فهم وقياس القدرات والسمات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر الخاصة بالفرد، ونحن نري أنه بالرغم من اختلاف مفاهيم الذكاء الوجداني إلا أنها تلك المفاهيم مكملة لبعضها الآخر ولا تؤدي إلي تحقيق أي نوع من التناقض والتصارع، وذلك لأن كل النظريات الخاصة بالذكاء الوجداني تهدف إلي فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والاستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز علي زيادة فعالية الفـــرد الوظيفية والاجتماعية، فإلقاء الضوء على أصل ومنشأ تلك النظريات

والنماذج يساعد في إبراز الأساليب والطرق والمقاييس التي استخدمت لتقييم تلك النظريات، ويوضح ذلك تعدد تلك المقاييس والطرق التي استخدمتها كل نظرية في قياس وتقييم الذكاء الوجداني لدي الأفراد.

ويعـد ظهـور مقاييس الذكاء الوجداني تطوراً لظهور نماذج الذكاء الوجدانـي المختلفة حيث إن كل نموذج كان ينص علي وجود مقياس محدد لقـياس وتقيـيم هيكل الذكاء الوجداني، ولذلك سوف نحاول التطرق إلى كل نموذج وكل مقياس تابع لذلك النموذج.

١- نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء الوجداني:

يطلـق علـى ذلـك النموذج " نموذج القدرة والمهارة المتعلق بالذكاء الوجدانـي"، وبدأ كل من ماير وسالوفي الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني منذ عـام ١٩٩٠، ومـنذ ذلك الحين قاما بإجراء العديد من الأبحاث التي كانت تهـدف إلي دراسة أهمية الذكاء الوجداني، وتعتمد نظرياتهم الخاصة بالذكاء الوجدانـي علـي دمج العديد من الأفكار المتعلقة بمجالي الذكاء والمشاعر، فانبثقـت فكـرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم والتي تتمثل في القدرة علـي تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير التجريدي، ومن خلال نظرية المشاعر انبـثق الافـتراض القائل بأن المشاعر عبارة عن إشارات ودلالات تتم عن مفاهيم معينة تبرز العلاقة بين تلك المشاعر والحالة النفسية التي عليها الفرد وأن هـناك بعـض المشاعر والعواطف المعقدة التي تشتمل علي خليط من مشـاعر الضيق والفرح والإحباط والسعادة لدي كل فرد، وافترضاً كل من ماير وسالوفي أن هناك فروق فردية في قدرة كل فرد علي جمع المعلومات المـتعلقة بطبيعته النفسية والوجدانية وأيضاً في قدرته علي إيجاد علاقة بين تلـك العمليات الوجدانية وعملية الإدراك الكلي للمدركات الحسية والمعنوية التي تحبط بذلك الفرد، ثم أكدوا بعد ذلك علي أن تلك القدرة تبدو واضحة من خلال العديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المجتمع.

ويعتمد مفهوم ماير وسالوفي للذكاء الوجداني على أن الذكاء الوجداني عبارة عن "مجموعة من القدرات تتعلق بقدرة الفرد في التعرف والتحكم في انفعالاته وكذلك القدرة على التعامل مع انفعالات الآخرين وتقييمها على نحو دقيق" وأنه يتكون من مجالين مختلفين وهما:

١- الـتجربة والخبرة (ويتمثل في قدرة الفرد علي الإدراك الجيد للمشاعر وردود فعلـه تجاههـا وأيضـاً علي قدرته في استغلال تلك المعلومات الوجدانـية دون الاضـطرار أو اللجوء إلي فهم تلك المعلومات) حيث يشـيران إلـى أن الانفعـالات تقدم معلومات عن العلاقات الاجتماعية المخـتلفة وأن تلك العلاقات الانفعالية تعمل مع الذكاء كقدرة عقلية في تجانس تام.

٢- الاسـتراتيجيات والخطـط (ويتمـثل في قدرة الفرد علي فهم وإدارة المشاعر واستعداده لذلك دون الحاجة إلي ضرورة تجربة تلك المشاعر الوجدانـية) وتـم تقسيم كل مجال من هذين المجالين إلي أربعة اقسام متدرجة من العمليات النفسية الأساسية إلي العمليات الأكثر تعقيداً والتي تعتمد علي خليط من المشاعر والقدرات العقلية والإدراكية للفرد وهى:

- الإدراك الوجداني: ويتمثل في قدرة الفرد علي إدراك مشاعره الخاصة وعلي التعبير عن تلك المشاعر وعن حاجاته الوجدانية والنفسية بصورة جـيدة للآخريـن ويشتمل ذلك الإدراك الوجداني أيضا علي قدرة الفرد علـى التفريق بين المشاعر الجيدة وغير الجيدة وأيضا التعبير عن تلك المشاعر بأمانة أو بغير أمانة.
- الاسـتيعاب الوجداني: ويتمثل في قدرة الفرد على التفريق بين المشاعر المخـتلفة وعلـى تحديد تلك المشاعر التي تؤثر على العمليات الفكرية والذهنية لديه.

- **الفهـــم الوجدانـــي:** في" قدرة الفرد علي فهم المشاعر المعقدة والصعبة" مثل شعور الفرد بالسعادة والحزن في نفس الوقت، وأيضا في قدرة ذلك الفرد علي إدراك عملية الانتقال والتحول من أحدى المشاعر إلي أخري.
- **الإدارة الوجدانـــية للمشـــاعر:** وتتمـــثل فى قدرة الفرد على الربط بين المشـــاعر المخـــتلفة اعـــتمادا علي النتائج المترتبة علي تلك المشاعر الخاصة بالموقف الوجداني الذي يتعرض لـــه ذلك الفرد وبناء على ذلك فإن الفرد الذي لديه ذكاء وجداني مرتفع هو القادر على إدراك مشاعره كما أن لدية القدرة على إظهار هذه الانفعالات والتفريق بينها.

وفـــيما يلـــي سوف نوضح تلك الأقسام الأربعة والمراحل المترتبة عليها في إدراك المشاعر المرتبطة بكل منها.

جدول رقم (٢)

يبين نموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني:

الإدراك الوجداني	الاستيعاب الوجداني	الفهم الوجداني	الإدارة الوجدانية
- يـــتم إدراك المشـاعر والتعبير عـــنها في تلـــك المرحلة.	- تدخـل المشـاعر الـــنظام الذهـــني والإدراكـــي للفـــرد كمؤشـــر علـــي تأثيرهمـــا علـــي قدراتـــه الذهنـــية والإدراكية .	- تـــتم الإشـــارة إلي أن الفرد قد استوعب الإشارات الوجدانية المتعلقة بفهم العلاقات بين المشاعر وتطبيقاتها.	- ثـم تتـبلور الأفكـار والقدرات التي تؤدي إلـي نمـوذج تطويـر القـــدرة الوجدانـــية والذهنية والفكرية للفرد مما يؤدي إلى نمو ذلك الفرد الشخصي.
- ثـم يـبدأ الفـرد في الإحســـاس بـــتلك المشـــاعر وتـبدأ في الـتأثير علي الإدراك.	- ثم بعد ذلك يقوم الفـــرد بـــإدراك المشاعر الوجدانية والمعلومـــــــات المتصلة بها.	- ثـم بعـد ذلـك ينتقل إلي مرحلة تطبـيق المشـاعر الوجدانية.	- ثـم تأتي دور تشجيع الإدارة الوجدانـــــية ذلـك الفـرد علـي أن يكـون متفـتحاً ومسـتوعباً لكل المشاعر.

المقاييس المستخدمة في نموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني

بـــدأ ماير وسالوفي في قياس ذلك النموذج من خلال استخدام مقياس الذكاء الوجداني Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) ، والـــذي يتكون من اثني عشر مقياسا للذكاء الوجداني تقـــع فـــي نطاق القدرات الأربع التي يتضمنها النموذج سالف الذكر وتشير عمليات التقييم باستخدام نموذج الذكاء الوجداني إلى أن الذكاء الوجداني يعتبر مخـــتلفا مـــن ثلاثـــة زاويا مختلفة، وهي الإدراك الوجداني والفهم الوجداني والإدارة الوجدانـــية للمشـــاعر، ولقد توصل ذلك المقياس إلى أن هناك دليلا بســـيطا جـــداً علـــي وجـــود علاقة بين الذكاء الوجداني وعملية الاستيعاب الوجدانـــي للمشاعر، وبالإضافة إلي ذلك فإن ذلك المقياس توصل إلى وجود دلـــيل ومؤيـــد علي أن شرعية ذلك النموذج الخاص بالذكاء الوجداني تستقل استقلالا تاما عن الذكاء العام والتعاطف العقلي والوجداني العام، حيث يشير ذلـــك إلـــى قدرة ذلك المقياس المتعدد العوامل علي قياس القدرات الوجدانية الخاصة بكل فرد والتي من الصعب قياسها بالاختبارات ومقاييس الذكاء الأخرى.

ومـــع ذلك فهناك العديد من المحددات التي تواجه المقياس في أداء مهامه، وذلك يتمثل ليس فقط في طول وكثرة الأسئلة التي تشتمل عليها ذلك المقـــياس، ولكن أيضا في فشل ذلك المقياس في التوصل إلي دليل مقنع علي ذلـــك الاندمـــاج الواضح بين الأربعة أفرع الخاصة بنموذج ماير وسالوفي للذكـــاء الوجدانـــي، ولذلـــك قام ماير وسالوفي بتطبيق ذلك المقياس الجديد (مقـــياس ماير وسالوفي لاختبارات الذكاء الوجداني على حوالي خمسة آلاف رجل وامرأة من الراشدين والمراهقين، ولقد تم تصميم ذلك البرنامج خاصة للأفـــراد فـــي سن سبعة عشر عاما أو أكبر، وكان يهدف إلى قياس الأربعة قـــدرات الوجدانية التي تشتمل عليها نموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني لـــدي تلك الأفراد، ويتم قياس كل قدرة أو مهارة وجدانية من خلال استخدام

مهــام محــــددة ، حيـــث تم قياس وتقييم مهارة الإدراك الوجداني من خلال تصـــنيف درجـــة ونوعية المشاعر التي يتم التعبير عنها، وتم قياس مرحلة تســـهيل التفكير الذهني من خلال الاستفسار عن وجود التوازن بين المشاعر والأحاســـيس الجســـمانية لدي هؤلاء الأفراد من عدمه مثل كيف تتم عملية الانـــتقال والـــتحول من مشاعر الغضب مثلا إلي العنف، ويتم قياس عملية الإدارة الوجدانـــية مـــن خـــلال ترك الحرية للأفراد للاختيار بين العديد من الأســـاليب الإدارية الشخصية الفعالة ويشتمل ذلك المقياس الجديد علي (١٤١ سؤال فقط)، ويعطى ذلك المقياس ستة نتائج ونسب :

١- النسبة العامة للذكاء الوجداني (والتي يعبر عنها بمفهوم نسبة الذكاء IQ) .
٢- النسبة المتعلقة بمجال التجربة والخبرة في الذكاء الوجداني.
٣- النسبة المتعلقة بالمجال الخططي والاستراتيجي للذكاء الوجداني.
٤- النسبة الخاصة بالإدراك الوجداني.
٥- النسبة الخاصة بالاستيعاب الوجداني.
٦- النسبة الخاصة بالفهم الوجداني.
٧- النسبة الخاصة بالإدارة الوجدانية.

ويـــتم التعبـــير عن كل نسبة من خلال مفاهيم الذكاء القياسي العام وكانـــت النسبة الكلية ١٠٠ درجة مع وجود نسبة يسمح فيها بالأخطاء وهي حوالـــي ١٥ %، وكانت هناك بعض التصنيفات والمسميات التي تطلق علي الفـــرد حينما يصل إلي نتيجة أو نسبة معينة (فمثلا تكون نسبة الفرد حوالي ٦٩ % أو أقـــل فإن ذلك الفرد يقع تحت فئة " تحت التطور " وحينما تكون نسبة الفرد حوالي ٩٠% أو أكثر فإنه يخضع تحت فئة " الأقوياء جدا ") .

ولقـــد أكد كل من ماير وسالوفي نجاح هذا المقياس في قياس هيكل الذكـــاء الوجداني، وأشارا أيضا إلي أنه يتم قياس وتقييم الذكاء الوجداني من خـــلال نموذج القدرة للذكاء الوجداني، ويؤدي ذلك النموذج إلي تلبية العديد من الحاجات والمطالب الضرورة لبعض المقاييس الحديثة للذكاء العام وذلك

لأنـــه يعمل من خلال وحدة متكاملة من القدرات والمهارات ويتميز بالحيادية والموضوعية في نتائج اختبارات ونسب التقييم ويشير كلا منهما إلي أن تلك النســب والنـــتائج قابلة للتطور والنمو خلال تقدم الفرد في المرحلة العمرية وخلال تمتعه بقدرات ذكاء أكثر.

٢- نموذج "بار- أون" للذكاء الوجداني:

لقــد توصــل بار- أون Bar-On إلى واحد من أهم وأول المقاييس المســتخدمة لتقيــيم الذكـــاء الوجدانـــي معــتمداً علـــى مفهوم نسبة الذكاء Emotional Quotient Inventory ويتصل ذلك النموذج بقياس قدرات وإمكانـــات الأداء الوظيفـــي والنجاح المهني للفرد وهو من مقاييس التقرير الذاتـــي حيـــث الدرجة تعكس إجابات الفرد على أسئلة المقياس ويعتبر ذلك المقـــياس باعـــثا ومحفزا على الوصول إلى النتائج الجيدة وليس فقط مجرد إحصـــاء النـــتائج التي يتوصل إليها الأفراد ، حيث يركز علي مجموعة من القـــدرات والكفاءات الاجتماعية والوجدانية والتي تتمثل في مهارة الفرد في إدراك المشـــاعر الخاصة به وفهمها ومحاولة التعبير عنها وقدرته في إدراك المشـــاعر المتصـــلة بالآخريـــن وفهمها ومحاولة التعبير عنها والقدرة على الـــتعامل مـــع المواقـــف الوجدانية والانفعالية الصعبة والقدرة على إحداث وتطبـــيق التغييرات السلوكية وحل المشكلات الفردية والاجتماعية علي حد سواء، حيث يتناول ذلك النموذج خمسة أبعاد أساسية للذكاء الوجداني وهى:

١- الذكاء الشخصي Intrapersonal
٢- الذكاء البينشخصي Interpersonal
٣- القدرة على التكيف Adaptability
٤- إدارة الضغوط Stress management
٥- الحالة المزاجية العامة General mood

ويحتوي كل بعد من تلك الأبعاد الخمسة على مكونات أخرى فرعية يضـــمها الجدول التالي ، ويفترض بار- أون أن الذكاء الوجداني مهارة يتم تنميـــتها وتطويـــرها بمضي الوقت من خلال خضوع الفرد لبرامج تدريبية

هدفهـــا الأول تنمية المهارات الوجدانية والاجتماعية .ويفترض بار- أون أن الأفــراد الذيــن ترتفع نسبة الذكاء العام لديهم هم أكثر الأفراد تحقيقا للنجاح وتلبية للمتطلبات والضغوط البيئية والمجتمعية، وذكر أيضا أن نقصان مهارة الذكاء الوجداني لدى الفرد يقلل من فرص نجاحه في الحياة ويزيد من نسبة حــدوث المشــكلات الوجدانـــية والاجتماعية عنده، وعلى هذا فإن مشكلات المديريــن أو الأفــراد الذين يكون لديهم نقص في مهارات الذكاء الوجداني يجــدون صعوبة في صنع القرارات وفى حل المشكلات وفى إدارة الضغوط وفــى الــتحكم في ردود أفعالهم ، وباختصار يعترف بار أون بوجود علاقة وثــيقة بيــن الذكاء الوجداني والذكاء الذهني أوالمعرفى حيث أنهما يؤديان بدورهمـــا إلى زيادة نسبة الذكاء العام لدى الفرد مما يعطى انطباعا للمجتمع أن ذلـــك الفــرد مــن أكثر الأفراد تحقيقا للنجاح سواء في حياته العملية أو الاجتماعية.

جدول رقم (٣)

يبين نموذج بار- أون للذكاء الوجداني :

الأبعاد	المكونات الفرعية
الذكاء الشخصي Intrapersonal	الاهتمام بالنفس، والوعي الوجداني بالنفس، التوكيديه، الاستقلالية،الواقعية، إدراك الفرد قدراته وإمكاناته واقعيا (تحقيق الذات).
الذكاء البينشخصي Interpersonal	التعاطف مع الآخرين، المسئولية الاجتماعية، التعاطف والعلاقات القائمة بين الفرد والآخرين في المجتمع.
القابلية للتكيف Adaptability	دراسة الواقع والظروف البيئية، المرونة في التعامل مع الآخرين، حل المشكلات بمنطقية ومهارة
إدارة الضغوط Stress management	التسامح والتحكم في رد الفعل وضبط الاندفاع
الحالة المزاجية العامة General mood	التفاؤل والسعادة

ويتبين لنا من خلال ذلك الجدول أن نموذج بار أون للذكاء الوجداني يـتكون مـن خمسـة عشر مكوناً ثم ترتيبهم في خمسة أبعاد رئيسية، حيث يشتمل علي:

أولا : الذكـاء الشخصـي: والـذي يمـثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل ذلك الفرد.

ثانيا : الذكاء البينشخصي: ويمثل القدرات والمهارات البينشخصية ومحاولة تطبيقها علي أرض الواقع والاستفادة منها في إدارة ذلك الفرد لعلاقاته مع الآخرين.

ثالثا : القدرة على التكيف: ويوضح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلـبات البيئية والتكيف معها من خلال زيادة مهارات ذلك الفرد في مرونة في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية ومهارة.

رابعا: إدارة الضغوط: ويمثل قدرة الفرد علي إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة.

خامسـا : الحالـة المزاجـية العامة: ويمثل قدرة ذلك الفرد ومهاراته في الاسـتمتاع بالحـياة وفي الحفاظ علي مكانته ومركزه الايجابي داخل المجتمع والذي يضم كل من السعادة والتفاؤل.

ويمكـن تعريف مفهوم الذكاء الوجداني من خلال ذلك النموذج بأنه عـبارة عن منظومة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية والتي تؤثـر علـي قـدرة الفرد في النجاح في مواكبة المطالب والمتطلبات البيئية والضـغوط الاجتماعية، وأن تلك المكونات الخمسة عشر يمكن تعريفها علي أنهـا مجموعـة من المتغيرات غير المعرفية والتي تمثل العوامل الشخصية التـي تبرز تمتع ذلك الفرد بمهارات الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية في التعامل مع الناس داخل المجتمع الذي يعيش فيه.

جدول رقم (٤)

يوضح مفهوم وتعريف كل مكون من مكونات الذكاء الوجداني لنموذج بار اون:

المكون	مفهومه
الوعي بالذات ←	- قدرة الفرد علي إدراك مشاعره وعواطفه الداخلية .
التوكيدية ←	- قدرة الفرد علي التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره وقدرته أيضا على الدفاع عن حقوقه ولكن بأسلوب بناء وليس هدم.
الاهتمام بالنفس ←	- هو القدرة علي احترام الفرد لنفسه وتقبله وتقبل إمكانياته.
الواقعية ←	- هو قدرة الفرد علي إدراك حدوده وقدراته وإمكانياته
الاستقلالية ←	- قدرة الفرد علي توجيه ذاته والتحكم فيها وفي أسلوب التفكير وفي أسلوب تنفيذ الأفعال والتمتع بالاستقلالية الوجدانية والانفعالية
التعاطف ←	- قدرة الفرد على إدراك وفهم وتقييم مشاعر الآخرين وتقبلها كما هي.
العلاقات الشخصية ←	- هي قدرة الفرد علي بناء العلاقات مع الأشخاص والحفاظ عليها فعالة ومرضية وإيجابية بناءه .
المسئولية الاجتماعية ←	- قدرة الفرد علي إظهار نفسه متعاونا ومساهما ومشاركا فعالا في المجتمع أو قدرة فريق العمل الجماعي الذي ينتمي له.
حل المشكلات ←	- قدرة الفرد علي تحديد المشكلات واستنباط وتطبيق الحلول الفعالة
دراسة الواقع وتحليله ←	- قدرة الفرد علي تقييم العلاقة بين ما تم إنجازه علي أرض الواقع وبين الهدف العام الذي يسعي إلى تحقيقه .
المرونة في التعامل ←	- هي قدرة الفرد على مواكبة مشاعره وأفكاره وسلوكياته للظروف والمواقف الاجتماعية المتغيرة أثناء تعاملاته مع الناس .
التحكم في رد الفعل ←	- قدرة الفرد على مقاومة رد الفعل السلبي والأفكار الهدامة التي تجول بخاطره .
السعـــادة ←	- قدرة الفرد علي الشعور بالرضا عن حياته والاستمتاع بها وبعلاقاته مع الآخرين ، والتسلية والتمتع المستمر بالحياة
التفاؤل ←	- قدرة الفرد علي النظر إلي الجانب المشرق فقط من الحياة وعلي الحفاظ علي نظريته الايجابية ومواقفه المتفائلة حتي في مواجهة المشكلات والتحديات

المقاييس المستخدمة في نموذج "بار- اون" للذكاء الوجداني :

يستخدم بار- أون لقياس الذكاء الوجداني " قائمة باسمه وقد تم نشر هـذه القائمة عام ١٩٩٧وتعتمد علي التقرير الذاتي للفرد وتقيس تلك القائمة خمسـة أبعـاد للذكاء الوجداني وتطبق هذه القائمة علي الأفراد من سن ستة عشـر عامـا أو أكثر ، وتم تصميمها لقياس الكفاءات والمهارات الوجدانية والاجتماعـية التـي تعطـي انطـباعا وصـورة واضحة للذكاء الوجداني والاجتماعي لدي ذلك الفرد ، وليس الهدف من تلك القائمة هي تقييم السمات الشخصية أو القدرات الإدراكية للفرد ولكن الهدف منها تقييم قدرة الفرد علي النجاح في التعامل مع المتطلبات والضغوط البيئية والتكيف معها ، وتحتوي تلـك القائمة علي ١٣٣ سؤالا أو مفردة بقصد الوصول إلي نسبة الذكاء لدي الفـرد ويـتم الإجابة على الأسئلة أوالمفردات من خلال مقياس متدرج من خمس نقاط يتراوح مابين (نادر جدا / ليس صحيحا/ صحيحا غالبا / يحدث ذلك الأمر أحيانا/ مطلقا) ، ويتم تحويل الإجابات إلي نتائج ونسب.

ولقـد تـم ترجمة تلك القائمة إلى ٢٢ لغة مختلفة وتم تعميم نتائجها وتدريسـها فـي حوالي خمسة عشر دولة وذلك نتيجة لأنها مختصرة وذات معايير جيدة ومن السهل إدارتها وتطبيقها ويمكن الاعتماد علي الكمبيوتر في اسـتخلاص النتائج ثم بعد ذلك يتم تحويلها إلى نصوص داخل تقارير نهائية توضـح نسـب الذكاء الوجداني للمشاركين في تلك القائمة ولقد قام بار أون بتطويرها وتعديلها وذلك ليتم استخدامها في أماكن مختلفة وبظروف مختلفة .

٣ - نموذج "دانيل جولمان" للذكاء الوجداني:

تأثـر جولمان بأعمال ونموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني، وبدأ مـتأثرا بكـتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الذكاء الوجداني وألف كتابه في عام ١٩٩٥ تحت عنوان " الذكاء الوجداني " والذي سـاهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص

لمفهــوم الذكـــاء الوجدانـــي ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفيـــن داخــل المؤسســـات وأيضا في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل ، ويتكون نموذج "جولمان" للذكاء الوجداني من خمسة أبعاد رئيسية وهى :

١- **الوعـــي بالذات:** وهو القدرة علي قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلـــك المشـــاعر علي ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة، وتأثـــيرها علــــي عملية صنع القرار لدي الفرد ويتضمن البعد معرفة الفـــرد لجوانب القوة والضعف لدية والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية، فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد أن لديه عدد من الانفعالات السلبية تسيطر على سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها ويستطيع الابتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطا في فهم ذاته والوعي بها.

٢- **معالجـــة الجوانب الوجدانية أو إدارة الانفعالات:** وهي تشير إلى كيف يتعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تؤنيه وتزعجه، أي التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات ايجابية، وسماها فـــيما بعـــد بتنظيم الذات وهذا لا يعني كبت الانفعالات ولكن ترشيدها بصورة تساعد الفرد على التوافق مع الموقف.

٣- **تحفيز الذات:** ويتضمن تأجيل الاشباعات أي التحكم وضبط الانفعالات وهـــو "يعنى التأجيل الفوري للتعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة السليمة"، وأيضا تأجيل الأفراد الإشباع الفـــوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويطلق عليها البعض الدافعية Motivation، وهى تعني أن يكون لدينا هدف ومعرفة خطواتـــنا خطوة خطوة لتحقيق الهدف، وأن يكون لدينا أمل، وتوجيه الانفعالات في خدمة هدف ما.

٤- التعاطف (التفهم العطوف) Empathy: ويعنى قدرة الفرد على قراءة انفعـــالات ومشاعر الآخرين من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة مما يقولون وفى هذا يذكر جولمان قاتل ارتكب سبع جـــرائم قتل ولما سُئل في إحدى المقابلات الكلينكية أجاب على السؤال هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا الآخرين؟، أجاب لا ولو كنت اشعر بذلك ما استطعت فعل ذلك رغم أن نسبة الذكاء المعرفي للرجل ١٦٠ درجة، وهذا يشير إلى أن الذكاء الوجداني لا يرتبط بنسبة الذكاء المعرفـــي لدى الفرد، فهذا المكون (التعاطف) ضروري وهام جداً بين الأزواج والأصـــدقاء وفـــي مجال العمل أو المهنة، وفي علاقة الفرد برئيســـة أو بـــزملائه فهـــو يتضمن القدرة على تخفيف آلام الشخص الأخر الذي لديه مشكلة والتأثير فيه.

٥- التواصـــل أو المهارات الاجتماعية Social Skills ويشير إلى التأثير الايجابي والقوى في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعـــرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين؟، وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة.

ويـــرى جولمان أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً هاماً في النجاح في العمـــل بنسبة ٨٠% وأن الذكاء الوجداني متعلم وأن التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الأسرة ومن هنا تبدو أهمية الإطار الأسرى الذي ينمو فيه الطفل ودوره فـــي التأثير على سلوكه وتوجيهه فيما يتعلم، فالمناخ الأسرى السليم الـــذي يتيح لأفراد الأسرة الفرصة في التعبير عن انفعالاتهم ويشجعهم على أبداء أفكارهم ومشاعرهم بطريقة ايجابية دون خوف أو قلق أوإنتهاك لمشاعر الآخرين يساعد على نمو الذكاء الوجداني، أما إذا كان المناخ الأسرى خانق ومضطرب ويتسم بالقسوة والنبذ وقمع الانفعالات حيث لا يسمح فيه بالتعبير عن المشاعر والانفعالات فإن مثل هذه البيئة تخلق ضحايا يعيشون في محيط

عاطفي سلبي ومن ثم يتصرف فيه الفرد بعكس رغباته ويتحدث بما لا يعتقد ويـتظاهر بمـا لا يؤمـن بـه وبالتالي يكون عرضة للاضطرابات النفسية ويـنخفض مستوى الذكاء الوجداني لديه، فالخائف لا يظهر خوفه والقلق لا يظهر قلقه والساخط لا يعبر عن سخطه وهذا مما يزيد من مشاكله ويضعف من قدرته على مواجهة تحديات الحياة.

ومن هنا تبدو أهمية تنمية الذكاء الوجداني من خلال برامج إرشادية تعمـل على رفع مستوى الذكاء الوجداني لدى الأفراد حيث إن تنمية الذكاء الوجدانـي لـدى الفرد تسفر عن شخصية متزنة قادرة على تحمل المسئولية وتأكيد الذات والقدرة على فهم الآخرين، والقدرة على حل المشكلات والقدرة علـى ضبط الذات في مواقف الصراع والقدرة على التواصل مع الآخرين، ويـنطوي كـل بعـد من تلك الأبعاد علي مجموعة من الكفاءات الوجدانية الفرعية.

ويشـير جولمـان إلي تلك الكفاءات ليست كفاءات فطريه يولد بها الإنســان ولكـنها قـدرات مكتسبة يجب أن يأخذ الفرد العديد من الخطوات لتطويرها وتنميتها بغرض الوصول إلى أرقى مستويات الأداء سواء المهني أو الاجتماعي .

ويفـترض جولمـان أن كـل فـرد يولد ولديه بعض نسب الذكاء الوجدانـي والتي تساعده في اكتساب الكفاءات والمهارات الوجدانية، ويؤكد جولمـان علـى أن ترتيـب تلك الكفاءات الوجدانية بتلك الصورة ليس أمراً اعتباطـياً ولكنه أمراً محسوباً حيث تم ترتيبها في مجموعات فرديه كل منها يسهل من تنفيذ المهارات والكفاءات الأخرى وكل منها مترتب علي الآخر.

ولقـد انـتقل جولمان إلى مجالات أوسع للذكاء الوجداني من خلال ارتـباطه بمـرونة الأنا وأشار إلى أن كليهما ينطوي على الكفاءة الوجدانية والاجتماعية .

ويعــرض الجدول رقم (٥) نموذج جولمان للذكاء الوجداني مشتملا علــي الكفــاءات الوجدانية، حيث يتصل ذلك النموذج بإدراك المشاعر لدى الفرد ولدى الآخرين وضبط هذه المشاعر لديهما.

جدول رقم (٥)

يوضح الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين

	الكفاءات الشخصية	الكفاءات الاجتماعية
الإدراك	الوعي بالذات ويشمل: الوعي الوجداني بالذات ، التقييم الشخصي الواقعي للذات، الثقة بالنفس.	الوعي الاجتماعي :التعاطف (التفهم)، وتلبيه المطالب والخدمات، الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة.
الضبط	إدارة الذات وتشمل: ضبط الذات والتحكم فيها وكون الفرد جديرا بالثقة، يقظة الضمير ،التكيف مع الظروف ، العمل علي تحقيق الأهداف، القدرة الإبداعية، والإنجاز والمبادأة .	إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتشمل التأثير علي الآخرين، التواصل ،إدارة الصراع، أساليب القيادة، إدارة التغيير ، بناء العلاقات ،العمل الجماعي والتعاون .

المقاييس المستخدمة في نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني:

نشأت العديد من المقاييس اعتمادا علي نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجدانــي والكفــاءات الاجتماعــية والوجدانية المترتبة عليه، ومن أهم تلك المقاييس :

أ- مقياس الكفاءة الوجدانية (بوياتزيز وجولمان ١٩٩٤):

لقـد قـام جولمان بتصميم وتطوير مقياس الكفاءة الوجدانية لقياس وتقييم الذكاء الوجداني اعتمادا علي الكفاءات المتعلقة بالذكاء العام والذي كان يستخدم لتقييم أداء المديرين والقادة حيث كان يسمى باستفتاء التقييم الشخصي للمؤلف رينشارد بوياتزيز Boyatzis (١٩٩٤) ويعتبر ذلك المقياس مقياسا متعدد الآليات حيث يهتم بتقديم تصنيفات سلوكية ومؤشرات للذكاء الوجداني خاصة بالمديرين والقادة ، ويقوم ذلك المقياس بتقييم حوالي عشرون كفاءة تم تصنيفها إلي الأبعاد الأربعة التي قدمها دانييل جولمان في نموذجه وهى (١) الوعـي بـالذات ،(٢) الوعـي الاجتماعي (٣) إدارة الذات (٤) المهارات الاجتماعـية، ويطلب من كل مشترك أن يقدم تقريرا شخصيا عن نفسه وعن سلوكيات الآخرين ويتم تصنيفهم من رقم (١) (هذا السلوك لا يمثل شخصية ذلك الفرد) إلي رقم (٧) (ذلك السلوك يمثل أهم خصائص شخصية ذلك الفرد) وذلك الأمر خاص بذلك الفرد وتصنيفات الآخرين لتلك الكفاءة.

ب - مقياس تقييم الذكاء الوجداني (براد بيري ورفاقه):

قام ترافيز براد بيري ورفاقه بتصميم ذلك المقياس في محاوله منهم للوصـول إلـي مقـياس فعال وسريع للذكاء الوجداني قابل للتطبيق في أي مجـال، ويـتكون ذلـك المقياس من ثمانية وعشرون سؤالا أو مفردة لتقييم المكونات الرئيسية التي يتضمنها نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني وهى (الوعـي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) ويأخذ فقـط حوالـي سبع دقائق لتكملته، ويكمن الهدف من تلك الأسئلة في تحديد وجـود المهارات التي تعكس تلك الكفاءات الأربعة من عدمه ، ويتم الإجابة على مفردات المقياس من خلال ستة نقاط تبدأ من رقم (١) (أبدا لا يوجد) إلي رقم (٦) (غالبا ما يقوم بذلك السلوك، ومن ذلك المقياس (مقياس تقييم الذكـاء الوجداني) يمكن استخلاص خمسة نتائج رئيسية وهى: نسبة الذكاء

الوجدانـــي ككـــل، ونسبة الوعي بالذات، ونسبة الوعي الاجتماعي، و نسبة الإدارة الذاتية، ونسبة إدارة لعلاقات.

جـ - استفتاء تقييم الأداء – نسخة الذكاء الوجداني :

تم تصميم مقياس الذكاء الوجداني التابع لاستفتاء تقييم الأداء كمقياس يعـتمد علـــي التقرير الذاتي ويقيس سبع كفاءات يشتمل عليها نموذج دانييل جولمـــان للذكـــاء لوجداني ويقيس ذلك المقياس الكفاءات الضرورية لتحسين مســتوي الأداء الوظيفـــي حيـــث يشتمل علي ٨٤ سؤالا موزعة على سبعة كفـــاءات مختلفة منها الإبداع والاختراع والوعي بالذات والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية .

وهناك مجموعة من مقياس الذكاء الوجداني الأخرى التي تستهدف تقييم الكفـــاءات والقدرات الوجدانية والاجتماعية لدي الأفراد بعضها تم تصميمه ليطـــبق داخل المجال الصناعي التنظيمي، ولكن لا يستند إلي نظريات للذكاء الوجدانـــي، من بينها مقياسين أكثر شيوعا وهما : مقياس مستويات الوعي الوجداني، مقـــياس لتقييم الذكاء الوجداني اعتماداً علي تقارير ومحاولات فردية شخصية يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات.

جدول رقم (٦)

يبين المقاييس المستخدمة للذكاء الوجداني

المقياس	مصممه	نوع المقياس	معلومات عن المقياس
مقياس الذكاء الوجداني	ماير وسالوفي	معتمد علي الأداء	يستخدم بعض المهام لقياس مستويات القدرة الخاصة بكل فرع من أفرع الذكاء الوجداني .
مقياس نسبة الذكاء العام	بار أون	مقياس تقييم شخصي	يقوم علي تقييم نسبة الذكاء من خلال إجابة المشتركين علـي ١٣٣ سـؤالا، وأيضا لتقيـيم الخمسة مكونـات الـتي يـتكون منها نمـوذج بـار أون للذكـاء الوجداني

المقياس	مصممه	نوع المقياس	معلومات عن المقياس
مقياس الكفاءة الوجدانية	جولمان	مقياس تقييم شخصي وجماعي	يعتبر أداء متعددة التصنيفات توضح تصنيفات المؤشرات السلوكية للذكاء الوجداني وللكفاءات الوجدانية.
مقياس تقييم الذكاء الوجداني	جولمان	مقياس تقييم شخصي	مقياس مدته سبع دقائق لقياس مهارات الذكاء الوجداني لدي الفرد من عدم وجودها.
مقياس الذكاء الوجداني التابع لاستفتاء تقييم الأداء	جولمان	مقياس تقييم شخصي	يقيس سبع مكونات من نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني ، والتي تمثل أهمية بالغة في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي والاجتماعي.
مقياس مستويات الوعي الوجداني	آخرون	مقياس تقييم شخصي	يقيس مستويات الوعي الوجداني
مقياس الذكاء الوجداني	ماير وسالوفي وآخرون	مقياس تقييم شخصي	مقياس يضم ٣٣ سؤالا عن مفهوم ماير وسالوفي للذكاء الوجداني.

٤- تعليق على النماذج المختلفة للذكاء الوجداني:

علـــى الـــرغم من وجود ثلاثة نماذج مختلفة للذكاء الوجداني إلا أن هـــناك بعض أوجه الشبه النظري والإحصائي بين المفاهيم التي تتبناها تلك المقايـــيس المختلفة، فعلي المستوي العام تهدف تلك النماذج إلى محاولة فهم وقـــياس العناصـــر والعوامـــل الداخلـــة والمشتركة في عمليتي إدراك الفرد لمشـــاعره ومشاعر الآخرين ومحاولة ذلك الفرد ضبط مشاعره للتأثير علي مشاعر وانفعالات الآخرين.

وتتفق تلك النماذج فيما بينها علي أن هناك العديد من مكونات الذكاء الوجداني وأن هناك تداخل في مسميات الأبعاد الرئيسية ومكوناتها الفرعية، ولكن هناك اختلافا طفيفا في درجة فهم كل نموذج لتلك المكونات الوجدانية ، فعلـــي ســـبيل المـــثال تشتمل كل تلك النماذج علي مفهوم الوعي بالمشاعر

وإدراكهـــا وعلـــي مفهوم إدارة المشاعر باعتبارها عنصراً من أهم عناصر الذكـــاء الوجداني لدي الفرد، ولقد تم إيجاد علاقة بين العناصر المختلفة لتلك الـــنماذج المختلفة من خلال القيام ببعض التحليلات الإحصائية وتم التوصل إلـــى أن هناك دليلا علي وجود علاقة سواء من قريب أو بعيد بين المقاييس المختلفة للذكاء الوجداني وأنه أحيانا يوجد تشابه بين تلك المقاييس في نوعية المكونات التي يتم تقييمها.

وعلـــى سبيل المثال توصل كل من ماير وبراكيت في عام ٢٠٠٢ إلى أن هناك أوجه شبه بين مفهوم ضبط المشاعر فى مقياس ماير وسالوفي للذكاء الوجداني ومقياس بار أون لتقييم نسبة الذكاء ، وهناك العديد من أوجه الشبه بين التقارير الشخصية الخاصة بجميع مهارات الذكاء الوجداني ، ومع ذلك لم نتوصل إلى وجود علاقة بين أي مقياسين حينما يتم التحكم في النفس والشخصـــية وحينما يحدث التطور الإيجابي في مهارات الذكاء الوجداني ، وذلك يجعلنا ننادي بأنه إن حدث أي تفاوت أو اختلاف بين أي مقياسين فإن ذلـــك الـــتفاوت من الممكن أن يعود إلى أي عوامل أخري وليس إلى نسبة وتقييم الذكاء الوجداني في هذين المقياسين.

وبالرغم من ذلك الشبه بين تلك المقاييس إلا أن هناك بعض المؤيدين لـــنموذج ماير وسالوفي ينادون بأن نموذج ماير وسالوفي يوضح أن الذكاء الوجداني يعد مهارة خاصة وهيكلاً محدداً نتيجة للدور الذي لعبه نموذج ماير وســـالوفي فـــي التعريف بكفاءات الذكاء الوجداني ولدوره في تقييم مهارات الذكـــاء الوجدانـــي ويهاجم أتباع نموذج جولمان أيضا نموذج ماير وسالوفي لتركيزه الشديد علي المقاييس النفسية المعتمدة علي الذكاء التقليدي العام حيث ينادون بأن هناك العديد من النظريات التي أثبتت فشل مفهوم الذكاء التقليدي، ولذلـــك فـــإن نمـــوذج ماير وسالوفي لم يحقق أي مهمة نص عليها التقرير الـــنظري الـــتابع لذلك النموذج، وذلك لأن جاردنر ذكر بأن مقاييس الذكاء

التقلـــيدي العـــام ليســـت بالضرورة تساهم في تقييم نجاحات الفرد سواء في المدرسة أو في الحياة العملية وذلك بالطبع يؤيد مفهوم دانييل جولمان للذكاء الوجداني والذي بني عليه نموذجه لقياس وتقييم الذكاء الوجداني .

فالذكـــاء الوجداني لا يقتصر علي نظرية واحدة، ولكن مجموعة من الـــنظريات التي تهتم بإبراز موضوع واحد ، وتسعى كل نظرية في محاولة مـــن واضـــعيها لفهـــم مهارات الذكاء الوجداني وسماته وقدراته المتعلقة به وتفســـيرها تفســـيرا معقولا مما يساهم في الوقوف علي كنه وماهية الذكاء الوجدانـــي ، ولذلك فكل نظرية من نظريات ونماذج الذكاء الوجداني تضيف جوانب ومهارات إضافية ومختلفة عن النظرية التي سبقتها ، ولكن يجب أن نعـــترف أن وجـــود تلك النظريات المتعددة للذكاء الوجداني لا يشير إلي أي ضـــعف أو قصور ولكن يشير إلي خصوبة ذلك المجال وأيضا إلي اعتراف جمـــيع فئات المجتمع من موظفين ومديرين ومدرسين والمجتمع ككل بأهمية الذكاء الوجداني ودوره في تحقيق الرفاهية والأمان الوظيفي وإن كان البعض يـــرى أن ذلك التعدد وعدم الاستقرار علي نظرية وعلي نموذج موحد للذكاء الوجدانـــي من الممكن أن يساهم في إضعاف شرعية ذلك المجال وإضعاف جودتـــه ويـــؤدي إلـــي عزوف المجتمع ككل عنه، وذلك لأن مجال الذكاء الوجداني ليس معقدا بما يتطلب وجود نظريات عديدة ومفاهيم متعددة له.

ثانياً: أبعاد الذكاء الوجداني

يســـهم الذكـــاء الوجداني في زيادة قدرة الفرد أو المدير علي إدارة مشـــاعره ومشـــاعر الآخريـــن بغرض التأثير علي الحالة النفسية للآخرين والتأثـــير علي قراراتهم وأدائهم ، حيث ينطوي على مجموعة من الكفاءات والمهارات الوجدانية، ولقد حدد دانييل جولمان خمسة أبعاد للذكاء الوجداني، حيـــث يشتمل كل بعد علي العديد من السلوكيات التي تساهم في رفع مستوي الفرد في إدراك المشاعر والتعبير عنها وتوظيف كل تلك المشاعر في خدمة

المؤسسة، وتنطوي هذه الأبعاد على خمس وعشرين كفاءة وتتدرج تلك الأبعاد الخمسة تحت مجالين أساسين وهما :

- المجال الأول هو المجال الشخصي (Intrapersonal) ويضم كل من: الوعي بالذات ، إدارة المشاعر ، الدافعية وتحفيز الآخرين .
- المجال الثاني هو المجال البينشخصي (Interpersonal) ويضم كل من: التفهم (التعاطف) مع الآخرين ، إدارة العلاقات الاجتماعية .

ولذلك ينحصر الفارق بين المدير الناجح وغير الناجح في درجة فهم المدير واستيعابه للأبعاد الخمسة التي يتكون منها الذكاء الوجداني ، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

١- الوعي بالذات (Self- Awareness)

من لا يعرف نفسه على حقيقتها لا يستطيع أن يحكم على سلوك الآخرين ولا يحق له أن يدير أمورهم ولذلك يمثل فهم الذات والوعي بها شرط ضروري لفهم الأخرين ومعنى هذا أنه يتحتم على الفرد أن يكون على قدر كاف من الاستبصار بدوافعه ومشاعره وانفعالاته حتى يتسنى له فهم الآخرين، ومن الأخطاء الكبيرة أن يرفع الفرد مستواه ويبالغ في فهم وإدراك ذاته أكثر مما هو عليه في الواقع أو يخفضه إلى اقل من ذلك، فمعرفة الذات (من أنا؟ وكيف كنت؟ ولماذا؟ وماهى مشاكلي؟ متى وكيف بدأت ؟ وماهى أسبابها ومصادرها؟ وماهى ردود أفعالي؟ وماهي طموحاتي وماهو السبيل لتحقيقها) والوعي بها على حقيقتها بصورة موضوعية يساعد الفرد على اكتشاف الأسباب الحقيقية للمشاكل التي يعانيها مما يجعل من السهل عليه حلها والتخلص منها، كما أن التعرف على مواطن القوة والضعف في الذات يساعد على إعادة ترتيبها، فالفرد الذي يعي ذاته جيدا يكون أقدر علي تحقيق التوافق الذاتي والاجتماعي مقارنة بالفرد الذي يجهل مواطن القوة والضعف في نفسه ومن ثم يكون عرضة للاضطرابات النفسية.

وتتمــثل تلــك المهــارة في قدرة المدير علي إدراك المشاعر وقت حدوثها بالكيفية التي تحدث بها وذلك بغرض الوصول إلي تقييم الفرد لنفسه تقيــيما سليما وأن يكون على دراية بخصائص شخصيته ومشاعره ، وتعتبر تلك المهارة هي حجر الزاوية للذكاء الوجداني ، ولذلك فإن المدير الفعال هو الــذي يعي جيدا سلوكياته باعتباره فرداً من فريق العمل الجماعي للمؤسسة، وكذلــك الموظف حينما يكون لديه مهارة الوعي بالذات فإنه يتمكن من فهم وإدراك حالاته المزاجية ويتمكن من إدراك تأثيرها علي سلوكياته وسلوكيات الآخرين، ولذلك تتبدى قدرة المدير الذي لديه مهارة الوعي بالذات في واقعية ذلك المدير وواقعية تفكيره، حيث لا يدع للضغوط غير الواقعية (الوهمية) أن تؤثر عليه وعلي تفكيره، فيدرك ذلك المدير جيداً الأوقات التي يكون فيها واقعــاً تحت الضغوط، ومتي يجب أن يطلب مساعدة أي فرد، ولا يجب أن يعــتقد أي مدير أن يطلب المساعدة من أى فرد آخر يعتبر ذلك ضعفا ولكنه يعتبر سمة إيجابية تتوافر لذي الفرد الذي لديه وعي بذاته .

ويتصل الوعي بالذات بالثقافة الوجدانية والتي تعني قدرة الفرد علي التعبــير عــن مشــاعره الداخلــية بعبارات وجدانية جيدة وتعني في أعلي المســتويات قدرة الفرد علي التنبؤ بمشاعره ومشاعر الآخرين قبل حدوثها ، ولذلك ينطوي الوعي بالذات علي العديد من المستويات التي توضح ليس فقط مســتويات الوعي الوجداني بذات الفرد ولكن أيضا الوعي الوجداني بمشاعر الآخريــن ، للتنــبؤ بتأثير سلوكياته علي الآخرين وتأثير سلوكيات الآخرين عليه ، ولذلك سوف نتناول مستويات الوعي بالذات بشيء من التفصيل :

مستويات الوعي بالذات :

أ - **إدراك حــدوث المشاعر:** تعتبر أول مستويات الوعي بالذات هو إدراك المشــاعر ووقــت حدوثهــا وذلك لا يتحقق إلا عندما يدرك الفرد تلك المشــاعر فــي أول حدوثهــا ويدرك أيضا أنه تحدث لــه أية تغييرات

وجدانـــية في تلك اللحظة التي تحدث فيها المشاعر ، فعلي سبيل المثال أحـــيانا يكـــون المديـــر في أحد الاجتماعات ومنهمك في فعاليات ذلك الاجـــتماع ثـــم يدخل فرد آخر ولا يلاحظه المدير ولكن بعد فترة يدرك المديـــر وجود ذلك الفرد وبالتالي فإن تلك اللحظة هي التي تمثل إدراك حدوث المشاعر في وقت حدوثها.

ب - الاعتراف بتلك المشاعر: بعد أن يدرك المدير حدوث تلك المشاعر فإنه يجـــب أن ينتقل إلي الخطوة الثانية وهي الاعتراف بوجودها أي بعد أن إدراك المدير وجود ذلك الفرد الجديد في الاجتماع فإنه يجب أن يعترف بوجـــوده ويحييه قائلا أهلا بك ، فتلك هي الخطوة الثانية التي يتأخذها المدير بعد إدراك المشاعر، وذلك لأن الذكاء الوجداني ودراساته السابقة تبين لنا أن كل المشاعر التي تنتاب الفرد تستوجب من الفرد التفكير فيها ومـــن خـــلال ذلك التفكير توجهنا المشاعر إلي أسباب حدوث المشاعر السلبية وأيضا إلي بعض الحلول الممكنة.

ولكن لو فشلنا في إدراك تلك المشاعر وفي الاعتراف بها فلن تكون لديـــنا القدرة علي تركيز اهتمامنا وانتباهنا علي المشكلة التي تحتاج إلى حل سريع ، ولذلك يجب الاعتراف بالمشاعر حتى يتمكن نظام الإنذار الوجداني الداخلـــي من العمل بصورة لائقة ، وأحيانا نجد أن معظم الأفراد بعد إدراك المشاعر السلبية مثلا يحاولون تجاهل تلك المشاعر وعدم الاعتراف بها وذلك عـــن طريق تناول المخدرات وبعض الخمور والكحوليات في محاولة منهم للتهرب من تلك المشاعر ولكن ذلك يعود بالضرر علي قدرة تلك الأفراد في إدراك المشـــاعر وإدراك وجودهـــا وبالتالي لن يكون لديهم مهارات الذكاء الوجداني .

جـــ- تحديـــد هويـــة المشاعر: بعد أن أدرك المدير وجود ذلك الفرد في الاجـــتماع وقـــام بتحيته يحاول معرفة اسمه ومناداته به ولذلك يمكن

للمديـــر أن يقوم بتحديد هوية المشاعر وقت إدراكها ، وذلك لأنه كلما استطاع المدير تحديد هوية تلك المشاعر بدقة ، كلما ازدادت قدرته في تحديـــد المطالب الوجدانية التي ينبغي عليه الوفاء بها ، وبالتالي القيام بالسلوكيات اللائقة التي تضمن ذلك ، ففي حالة مشاعر الغضب مثلا ، يســـاعد ذلـــك المســـتوي (تحديد هوية المشاعر) علي تحديد السبب الرئيسي لذلك الغضب ، ولذلك كلما ازدادت دقة المدير في تحديد هوية المشاعر كلما ازدادت قدرته في اختيار الوصف الصحيح الذي يتناسب مع تلك المشاعر مما يساهم في شعور ذلك المدير بالراحة وذلك يرجع من وجهة نظره إلي عدة أسباب:

- يخشـــى كـــل فـــرد من المجهول ولذلك حينما يدرك الإنسان هوية مشـــاعره فإنـــه بذلك انتقل من المجهول إلى اللامجهول، وبالتالي يساعده ذلك علي إدارة نفسه وجدانياً.
- حيـــنما يبدأ الإنسان في التفكير في مشاعره فإن تلك هي الخطوة الثانية لحل المشكلات وذلك لأنه حينما تكون أفكار الإنسان واضحة فإن ذلك يساعده علي التحكم في نفسه وضبطها

د- قـــبول تلـــك المشـــاعر : حيـــنما قام المدير بتحية ذلك الفرد الذي دخل الاجـــتماع باســـمه فإنه يجب عليه بعد ذلك مساعدة الفرد حتى يحظى بالقـــبول داخل الاجتماع ، ولذلك فإن الخطوة التالية للوعي بالذات هي قبول المشاعر بعد إدراكها واستيعابها وتحديد هويتها ، وكثيرا ما يشعر الفرد بأن جهازه الفكري والإدراكي لا يعمل جيدا ويكون ذلك ناتجاً عن أداء بعض الأفراد، ولذلك فإن من أهم فوائد الذكاء الوجداني أنه يساعد الفرد علي الاستقلالية في المشاعر عن الآخرين فبدلا من الاستماع إلى مـــا يقوـــله الآخرون ينطق صوت الفرد من داخله، ذلك الصوت الذي يتحدث باسم مشاعر الفرد الداخلية، ولذلك فهناك العديد من الفوائد التي

تعــود علي الفرد من إدراك مشاعره وقبولها قبولا تاما والتي نلخصها فيما يلي :

- تعتبر المشاعر الهيكل الرئيسي لتفكير الإنسان، بالتالي فإن تقبل تلك المشاعر يمثل أهم خطوات الرضا عن النفس، وليس معني ذلك أن يظــل الفرد علي حالته ، ولكننا نتفق مع من يقول بسهولة إحداث تغيــيرات جوهرية في أسلوب حياتنا إذا تمكنا أولا من الرضا عن المشاعر وقبولها سواء في تلك اللحظة أو في وقت آخر.
- تســتغرق عملية تقبل المشاعر طاقة بسيطة أكثر من عملية تجاهل المشاعر أو كتمانها وقمعها.
- تســاعد عملية تقبل المشاعر علي عدم تكرار تلك المشاعر السلبية مرة أخرى.
- حينما يقبل الإنسان مشاعره قبولاً تاماً فإنه بعد ذلك يركز اهتمامه على الأفكار البناءة التي تعود بالنفع سواء علي مستواه الوظيفي أو الاجتماعي.

هـــ- الاســتجابة لــتلك المشــاعر: تحدث عملية الاستجابة للمشاعر في مستويين مختلفين للوعي بالذات :

- أثــناء الوعي بالذات المنخفض يقوم الفرد بالاستجابة للمشاعر بعد حدوثهـــا، فمــثلا يظل مستيقظا طوال الليل يفكر فيما حدث بالنهار وفي مشاعره أثناء تلك الأحداث، ولكن يمكن أن تساعد تلك العملية في تحديد هوية المشاعر المستقبلية.
- حينما يكون مستوي الوعي بالذات مرتفعا تحدث عملية الإحساس بالمشاعر وتحديدها والاستجابة لها بسرعة مما يضمن زيادة قدرته في اتخاذ الإجراءات التي تحقق لـــه الرضا عن النفس وكلما وجه اهتماماته إلى أشياء أخري تستحق الاهتمام الأكبر.

و- التنبؤ بالمشاعر : كلما وعي الفرد بمشاعره جيداً كلما ازدادت قدرته في التنبؤ بمشاعره في المستقبل ومن الممكن تنمية تلك القدرة (التنبؤ بالمشاعر) من خلال تحديد الفعل الذي سيقوم به وتأثيره علي الآخرين ورد الفعل الممكن من الآخرين تجاهه، وبالتالي لا يمكن تجاهل أهمية القدرة علي التنبؤ بالمشاعر وذلك لأن الفرد حينما تكون لديه تلك المهارة فإنه يتمكن من الشعور بالسعادة لفترات طويلة، وتمتد القدرة علي التنبؤ بالمشاعر لتشمل الآخرين أيضا، وذلك لأنه حينما يكون لدي المدير القدرة علي إدراك مشاعره والقدرة علي التنبؤ بها، فإنه ستكون لديه القدر علي التنبؤ بمشاعر واستجابات الآخرين وذلك يؤدي إلى إحساس الموظفين بأهميتهم لدي المدير وباهتمام المدير بهم.

وبعد استعراض مستويات الوعي بالذات نستطيع أن نقول بأن الوعي بالذات يعتبر مفتاح الشعور بالسعادة ، وذلك لأنه من المهم جدا أن يعرف الإنسان نفسه كما قال الفلاسفة اليونانيين ، وذلك يتطلب إحساس الفرد بمواقف الحياة المختلفة وذلك لأن الفرد حينما يدرك جيدا ما يشعره بالسعادة ومن الذي سيشعر معه بالسعادة فإنه يستطيع أن يحدد من الذي يشعر معهم بالأمان ومن أكثر الأفراد فهما له وسعادة معه .

ومما تقدم نخلص إلى أن الوعي بالذات هو" أساس الثقة بالنفس وحسن إداراتها" ، فكل فرد في حاجة إلي معرفة مواطن القوة والضعف لديه بشكل موضوعي ، ويتخذ من هذه المعرفة أساسا لقدراته ، ويتوقف نجاح الفرد أيضا على أن يتعلم أسلوب وكيفية التعرف علي مشاعره وتسميتها بالتسمية الصحيحة فلا يخلط بين القلق والاكتئاب والغضب والشعور بالوحدة والشعور بالجوع ..الخ، فالوعي الموضوعي والدقيق بالذات يجعل الفرد أكثر كفاءة في إدارة شخصيته ويزيد من فعاليته وقراراته ويجعلها أكثر قربا للصواب من الخطأ .

ولذلـــك يجب أن يحاول كل فرد أن يري نفسه كما هي لا كما يحب أن يـــراها، ولكـــن من البديهي أنه سيواجه بعض المصاعب حيث إن هناك العديـــد مـــن المؤثرات التي ستحول بين الفرد وبين تلك الرؤية الموضوعية للـــذات ،وعند حدوث ذلك يجب ألا يتردد الفرد عن سؤال الأفراد الصادقين ممن حوله ويطلب منهم أن يحدثوه عن نفسه وأن يقولوا رأيهم فيه صراحة ، ويجب أن يتقبل ذلك الفرد أقوالهم حتى وإن لم تكن تعجبه ، ولذلك يجب أن يتدرب الفرد جيدا علي كيفية قراءة ما يدور بداخله من أفكار وما يعتمل في نفســـه من مشاعر ولذلك لزيادة مهارته في الوقوف علي حقيقة ذاته لأن ذلك من أهم مكونات الذكاء الوجداني.

٢- تنظيم الذات (Self – Regulation):

وتتمثل إدارة الذات في قدرة الفرد علي إحكام سيطرته علي مشاعره وردود أفعاله السلبية (التحكم في الذات) وعلي الحفاظ علي ارتفاع مستويات الثقة بالنفس والأمانة والموضوعية لديه (كون الفرد جديرا بالثقة) وعلي قدرته في تحمل مسؤولية أداءه الوظيفي (الضمير الأخلاقي) وعلي قدرته في التعامل مع التغييرات البيئية والمجتمعية (القدرة على التكيف) وعلي قدرته في تقبل الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة (الإبداع والاختراع)، ويتمثل ضبط الذات في قدرة الفرد علي التحكم في مشاعره وانفعالاته فهذه الانفعالات أشبه بالرياح التي تسير السفن قد تعرضها للخطر أحيانا ولكن السفن لا تتحرك بدونها فإذا استطاع الفرد أن يتعلم كيفية التحكم في مشاعره وانفعالاته فإنه يحيا حياة سعيدة أي أن الفرد عندما يكتشف أن الانفعالات التي تسيطر على سلوكه تحدث دون مبررات منطقية وأنه يمكنه التحكم والسيطرة عليها يكون قد قطع شوطاً كبيراً في تنظيم الذات.

وعلى هذا فإن الأفراد الذين لديهم قدرة على تنظيم انفعالاتهم يكونون أقل عرضه للمشاكل النفسية والفسيولوجية، فالمدير الذي لديه قدرات

ومهارات فنية وقيادية عالية ولكنة لا يستطيع التحكم في مشاعره من قبيل الغضب مثلاً تجد أن كثير من الموظفين يتحاشون العمل معه لأنه في أي وقت معرض للانفجار والغضب والإحباط، وعلى الطرف الآخر تجد أن المدير الذي يتمكن من ضبط مشاعره يتجنب المواقف التي يكون فيها عرضه للانتقاد ويتجنب أيضا التسرع في ردود الفعل حتى لا يؤدي ذلك به إلي الخطأ ، حيث يقوم بالتفكير الجيد في العوامل التي تؤثر علي نجاح الفرد أو فشله قبل أن يخطو أي خطوة ولذلك فان الخطوة التي سوف يخطوها ستكون محسومة وجيدة وذات مغزى كبير.

وتتطلــب العديد من الوظائف التي تنطوي علي العديد من الضغوط مهارة ضبط الذات، وذلك لأن الفرد ليس عبارة عن إنسان آلي يتعرض لكل ذلــك الضغط ولا ينفجر في أي لحظة ، ولذلك فان المدير الذكي وجدانيا هو الــذي يتمكــن مــن ضبط نفسه وإدارة مشاعره للخروج من تلك المواقف الضــاغطة، ولذلك قال أحد المديرين (ديفيد هيرش) أن وظيفته ومؤسسته تحوي العديد من المواقف والأحداث الضاغطة نتيجة لأعباء العمل أو لوجود العديــد من فرق العمل التي يصعب إدارتها مركزياً، ولذلك فقال بأن محاولة تجنب المشاعر السلبية يؤدي إلي العديد من المشكلات خصوصا إذا كان قائدا الفريق يتميز بالغضب أو بالإحباط، ولذلك إذا لم يتمكن ذلك المدير من ضبط مشاعره وإدارة نفسه والسيطرة علي مشاعره فلن يحقق أي نجاح سواء علي المســتوي العملــي أو علــي المستوي الاجتماعي لأنه معرض للغضب أو الاكتئاب في أي لحظة ومن أي موقف ولأي سبب .

ولذلــك فان ذلك المدير يحتاج أن يتعلم كيف يعالج ويتناول المشاعر التــي تؤذيه وتزعجه وتلك التي تسعده ، وهذا التدريب والمران المستمر في المعــرفة والمعالجــة والتناول يزيد ذلك المدير خبرة يوما بعد يوم في إدارة نفســه وإدارة جهازه الوجداني ليستفيد من خبراته ومميزاته الهائلة ويتجنب

المخاطر الضارة التي قد تؤدي إلي الفشل أو الإحباط ، ولذلك فان المديرين الأذكــياء وجدانيا هم الذين يفهمون ليس فقط مشاعرهم ولكن أيضا يظهرون مــزيدا من النضج والاتزان عند التعبير عن مشاعرهم ، ودون اللجوء إلي كــتمانها أو تجاهلهــا شــريطة أن يكون التعبير عنها بصورة أكثر منطقية وعقلانية وهكذا فان الأفراد الذين لديهم القدرة على تنظيم انفعالاتهم وإدارتها يتســمون بعــدة خصائص منها التروي وعدم الاندفاع عند صنع القرارات والــتعامل مع المشاعر والانفعالات بطريقة فعالة إضافة إلى الهدوء والتفاؤل والقدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين .

٣- الدافعية (Motivation) :

الدافعية هي القوة المحركة لسلوك الفرد لبلوغ هدف معين والقاعدة الأساســية هــي أن لكل سلوك دافع سواء كان هذا الدافع داخلي أو خارجي ويعتــبر وجــود دوافــع قوية تحث الأفراد علي التقدم والسعي نحو تحقيق الأهــداف هــو العنصــر الثالــث للذكاء الوجداني ، ويعتبر الأمل هو أحد المكونات الأساسية للدافعية والتي تعنى أن يكون لدي الفرد هدف وأن يعرف الخطــوات الضــرورية لتحقيقه وأن يكون لديه الحماس والمثابرة لاستمرار الســعي نحــوه ، وغالبا ما يختلف المديرين في مستوى الدافعية ولذلك فان المدير الذكي وجدانيا هو الذي يمتلك دافعيه قوية تدفعة إلى النجاح في العمل وتكون نابعة من داخله وليس المال أو الألقاب يكون هو الدافع القوي للنجاح في العمل ، ومن ثم يشعر ذلك المدير بالتفاؤل والثقة حتى في أحلك اللحظات ويكــون من الصعب جدا زعزعة ثقة ذلك المدير بنفسه فالدافعية (التحفيز) مــن أهم مميزات المدير الناجح، ومع ذلك فليست الدافعية مقتصرة فقط علي المديرين الفعالين ولكن من المهم جدا توافر تلك الخاصية والسمة المهمة جدا لدي جميع أفراد العمل داخل المؤسسة ، وذلك لأنه حينما يكون فريق العمل

لديــه دافعا قويا للعمل فسوف يشعرون بالترابط والتحفيز تجاه الانخراط في مشاريع العمل في المؤسسة.

وذلك يرجع إلي إيمانهم التام بضرورة نجاح ذلك المشروع لأن ذلك يؤثر علي مستقبلهم المهني داخل المؤسسة، حيث إن الأفراد الذين لديهم دافعا كبــيرا للعمل يعملون بكل السبل في البحث عن أساليب وطرق الوصول إلي تحقــيق أفضــل النتائج ولا يقبلون أقل من ذلك، وعلي العكس من ذلك فإن الفرد الذي ينقصه الدافع للعمل والذي لا يشعر بمزيد من الحافز تجاه تحقيق أهــداف المؤسسة يسبب أذى كبير لفريق العمل الذي ينتمي إليه لأنه دائما ما يكــون إنسان غير راضي ويعمل علي نشر ذلك الإحساس بين معظم أفراد الفريق، لأن الدافع لدي أعضاء الفريق علي العمل يتأثر بتعاملاتهم مع ذلك الفــرد الــذي لــيس لديه أي دافع للعمل، ولذلك يجب أن يعمل المدير علي ضرورة توفير الدافع والباعث لدي جميع أعضاء الفريق علي العمل حتى لا يخســر جهــود أي فــرد قد تؤدي إلي نجاحات أكبر لو تم استثمارها بشكل صحيح ولائق.

ولذلك فإن الدافعية تعتمد علي قدرة وكفاءة المدير ورغبته في توجيه اهتمامات وتركيز كل الموظفين إلي تحقيق هدف المؤسسة العام، وتتشكل تلك المهارة الوجدانية من:

- تحقيق أعلي مستويات التميز.
- تحقيق أعلي مستويات الترابط بين الأفراد والولاء والانتماء للمؤسسة.
- العمــل بكــل الوســائل علــي استغلال فرص التطوير المتاحة داخل المؤسسة.
- سيادة جو من التفاؤل والمثابرة علي تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت العقبات التي تعوق تلك العملية.

ولـــذلك المهـــارة أثر كبير علي الأداء الوظيفي للمديرين والموظفين داخل المؤسسات.

٤- التعاطف (التفهم العطوف) (Empathy)

يعنـــي مفهوم التعاطف قدرة المدير علي قراءة مشاعر الآخرين من أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون والتعرف عليها والاســتجابة لها فالتعبيرات غير اللفظية أصدق بكثير من التعبيرات اللفظية فكثـــيرا ماتسيء اللغة أو تعجز عن التعبير عما يشعر به الفرد أو يفكر فيه ومن ثم تكون تعبيرات الوجه ونبرات الصوت والإيماءات أصدق في التعبير فقد يوافق شخص بلسانه في حين يدل وجهة وصوته على الرفض.

وباختصـــار يشـــير الـــتعاطف إلى قدرة الفرد على أن يضع نفسه موضـــع الغـــير أي قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم وذلك لأن معرفة مشاعر الآخرين تمثل قدرة ومهارة وجدانية يجب أن يتمتع بها المدير الناجح في المؤسسة ، وفى هذا الصدد يقول جولمان بأن المديـــر الـــذي يتوافر لديه تلك المهارة الوجدانية يسعى بصورة مستمرة إلي تهدئة الموظفين أو التعاطف معهم حينما تنزل بهم نازلة، علي حين أن المدير الـــذي لا تـــتوافر لديـــه تلك المهارة دائما ما ينهر ذلك الفرد الذي تنزل به المصـــيبة وأحـــيانا يطـــرده من العمل ، ويركز جولمان في كتابة " الذكاء الوجدانـــي" ١٩٩٥ على حالة قاتل ارتكب سبعة جرائم قتل وهو في إحدى اللقاءات والمقابلات الإكلينيكية أجاب علي السؤال : هل كنت تشعر بأي شفقة نحـــو الضحايا ؟ فأجاب لا ولو كنت شعرت بالشفقة أو بالتعاطف معهم لما استطعت فعل ما فعلت.

ونســـتخلص مـــن ذلك أن التعاطف هو الذي يكبح قسوة المدير وهو الـــذي يحـــافظ علي تحضر الإنسان، حيث أن اهتمام المدير بمطالب وقيم ومشـــاعر واهتمامات الموظفين تزيد من رغبة الموظفين في الاستمرار في

العمـــل تحـــت إشـــراف ذلك المدير، فيسهل التعاطف مع الموظفين من أداء المديـــر لمهامه الإدارية، وذلك لأن تلك المهارة توفر لدي المدير القدرة علي فهـــم طبـــيعة الموظفين الإنسانية مما يسهل من عملية تواصله معهم، حيث يســـاعد المدير علي تحديد أفضل الخدمات التي يحتاجها العملاء ويمكنه من التأثير الايجابي علي الموظفين عند شعورهم بالإحباط أو بالاكتئاب.

ومما سبق نتوصل إلي أن مهارة التعاطف مفهوم هام جدا داخل بيئة العمـــل، وذلـــك لأنـــه يرتبط ارتباطا وثيقا بالشفقة والرحمة خصوصا أثناء حـــدوث المشكلات السلوكية أو الجسمية، وتتضمن تلك المهارة وضع الفرد نفسه موضع الآخرين في فهم مشاعرهم ، وذلك يزيد المدير بالقدرة والمهارة علي الوصول إلي قلب اهتمامات الفريق خصوصا أثناء عملية صنع القرار ، وذلـــك يحقـــق الصداقة والترابط بين المدير وبين جميع أعضاء الفريق مما يجعلهم يبذلون أقصي جهدهم في محاولاتهم لإرضاء ذلك المدير والقيام بتنفيذ كل متطلباته كما يفعل هو.

ولذلـــك تعـــتمد تلك المهارة علي قدرة المدير علي الفهم والإحساس بمشـــاعر الآخريـــن وتحديدها ولكن لن يحدث ذلك إلا إذا قام المدير بتجربة ذلـــك الإحساس والشعور من قبل، أي يجب أن يقوم المدير بادراك مشاعره وتحديدهـــا وقبولها ثم بعد ذلك يظهر التعاطف تجاه مشاعر الآخرين، وذلك لأن مهـــارة الـــتعاطف تبدأ بإدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين، ومن السهل علي المدير أن يقوم بتلبية مطالب الموظفين الوجدانية إذا عبروا عنها ولكـــن نتـــيجة لأن معظـــم الأفراد لا يقوم بذلك فيجب علي المدير أن يقوم بتوجـــيه بعـــض الأسئلة غير المباشرة إليهم، ثم يقوم بقراءة ما بين السطور والتخميـــن ومحاولة فهم التلميحات غير اللفظية ، وذلك لأنه من السهل علي المديـــر الذكي وجدانيا أن يقرأ مشاعر وأفكار الآخرين نتيجة لأن وجوههم وعـــيونهم هـــي المـــتحدث الرسمي عما يدور بداخلهم، وبمجرد أن يعرف

المديــر مشـــاعر الموظفيـــن يجب أن يظهر تعاطفه معهم من خلال بعض إشـــارات الحب مثل العناق واللمس، ولذلك فغالبا ما يتم اللجوء إلى التعاطف كإشارة إلي شعور المدير بالترابط مع موظفيه وبدعمه ومساندته لهم حتى في أثـــناء تعرضـــهم لمواقف مؤلمة، وأيضا أثناء حدوث مواقف سارة لهم مثل النجاح والزواج والترقية.

ولذلـــك تعتبر مهارة التعاطف مع الآخرين من أهم المؤشرات التي تـــؤدي إلـــي نجاح العلاقات الاجتماعية بين المدير والموظفين ، ولكن هناك بعـــض العملـــيات الاجتماعية التي تؤدي إلي نقصان مهارة التعاطف، وذلك يـــرجع إلي عدة أسباب منها، انشغال الفرد بمطالبه واحتياجاته، أو عدم تلبية المطالـــب الوجدانية لذلك الفرد، وبالتالي فلن يشعر ذلك الفرد بالتعاطف مع مشاعر ومشاكل الآخرين، ويعتبر اهتمام المجتمع بالمشاعر الوجدانية من أهم العوامل التي تؤثر علي مهارة التعاطف مع الآخرين، وذلك لأن المجتمع يهتم اهـــتماما كبيرا بدراسة المهارات الإدراكية فقط أكثر من المهارات الوجدانية وذلـــك يزيد من عدم فهم الأفراد لمهارة التعاطف مع الآخرين وبالتالي عدم إدراكهم للمهارات الوجدانية المطلوب توافرها للأفراد داخل المجتمع، ولذلك يجب ضرورة تدريس الذكاء الوجداني ومهاراته ضمن المناهج الدراسية في جمـــيع مـــراحل التعليم المختلفة لما لها من أهمية بالغة في تنظيم حياة الفرد وعلاقاته مع الآخرين.

ولذا نؤكد علي ما قاله ماير وسالوفي من أن هناك علاقة إيجابية من مستوي التعاطف مع الموظفين وبين الذكاء الوجداني لدي المدير، ولذلك فإننا نؤكد علي ضرورة أن يكون الأفراد قادرين علي التعاطف مع باقي أعضاء المجـــتمع حيـــث إن ذلـــك يعـــد من أهم المؤثرات التي تضمن بقاء النوع الإنساني.

٥- المهارات الاجتماعية (Social Skills):

تعتبر المهارات الاجتماعية من المكونات الرئيسية للذكاء الوجداني وكلما كان الفرد مزودا بمهارات اجتماعية مناسبة وكافية كلما ازدادت قدرته في التعامل مع المواقف والأزمات المتصارعة، أما أولئك الذين يفتقرون لتلك المهــارات الاجتماعية فإنهم يتخبطون ويعانون من اضطرابات سوء التوافق والخجــل والقلــق الاجتماعي فالمدير الذكي وجدانيا يجعل من السهل على الموظفيــن أن يتعاملوا معه ويتحدث إليهم ويقدم الدعم لهم ويحترم أفكارهم ومشاعرهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل ويحظى باحترام زملائه وباقي أعضاء المجتمع، وذلك لأن مهارة المدير في بناء الثقة بينه وبين الموظفين تعتبر من أهم مهارات الذكاء الوجداني، ولذلك من الضروري جدا توافر تلك المهــارات الاجتماعية لدي المديرين حيث إن من أهم التحديات التي تواجه المدير هو ضرورة إلزام الناس بالعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة.

ولذلك فإن تلك المهارات الاجتماعية هي التي تتضمن له تحقيق ذلك بمزيد من الود والثقة بينه وبين الموظفين ، وبذلك يتمكن المدير من تفويض هؤلاء الأفراد ببعض المهام التي تتضمن نجاح العمل داخل المؤسسة وتزود تلــك المهــارة المدير بالقدرة علي التعامل مع أي موقف يطرأ علي الساحة ويشــعر أعضــاء فريق العمل معه بالراحة والسعادة نتيجة للعلاقات القائمة بينهم وبين المدير، وعلى هذا الأساس فإن من أهم المهارات الاجتماعية التي يحتاجها المدير ما يلي :

- تشجيع التواصل والاتصال بين جميع أفراد فريق العمل .
- إظهار أهمية الصراحة والثقة في العمل داخل المؤسسة.
- العمل على سيادة جو من الالتزام والولاء من الموظفين داخل المؤسسة.
- تشجيع فريق العمل على تبادل الخبرات والمهارات وأيضا على استغلال كل فرد لمواهبه استغلالا جيدا يعود بالنفع على سير العمل في المؤسسة.

ولذلــك تعتــبر المهارات الاجتماعية من المكونات الجوهرية للذكاء الوجدانـــي وتشتمل علي قدرة المدير علي التأثير علي الآخرين وبث ردود الأفعال الجيدة والانطباعات الجيدة داخلهم وذلك من خلال استراتيجية فعالة للإقــناع والتأثــير علي الآخرين وعلي الاستماع الجيد والتواصل مع أفكار ومقــترحات الآخريــن وتقبلها ومحاولة مناقشة مدي استفادة المؤسسة منها، وعلــي قدرة المدير علي قيادة الفريق قيادة ناجحة تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسســة وعلــي طبــيعة العلاقات بين المدير والموظفين داخل المؤسسة، وعلــي تحقــيق الــترابط والــتعاون والمساهمة بين كل أفراد العمل داخل المؤســسة، وعلي بث روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، ولذلك يجب أن يكــون المديــر مستعدا لتغيير علاقاته الاجتماعية حيث يقوم بتجنب الأفراد والمواقف التي تثير الجانب السلبي في شخصيته ويحرص علي أن يتعرض للمواقــف ويــتعامل مــع الأفراد الذين يثيرون الجوانب والقدرات والسمات الايجابية في شخصية المدير.

ويجــب ألا يحاول المدير السيطرة علي الموظفين ولكن يحاول أن يتعاون ويتواصل معهم وعندما يحدث صراع أو خلاف مع طرف أخر يجب أن يحــاول الوصول إلى حل يرضي الطرفين، ويجب أن يبحث المدير عن معني آخر للحياة يتجاوز حدود ذاته، ذلك المعني الذي يعطيه منظوراً واسعاً للحــياة ولــيس ذلك المعني المحدود الضيق الذي لا يتجاوز حدود اهتمامه الذاتــي، وإذا كان لدي المدير ذلك المعني فإنه سيعمل علي استمراريته في العمــل داخــل المؤسسة في منصبه القيادي، وبالتالي ستكون أهدافه محفزة لقدراتــه لكــي تــنمو وتتطور بشكل مطرد وتكون علامة نجاح المدير في الوصول إلي هذا المعني هو شعوره الإيجابي بالحياة ليست حياته الشخصية فقط، ولكن أيضا حياة الآخرين، ذلك الشعور الذي لا يحس به إلا الفرد الذي

يتمــتع بالنضج الوجداني وبمهارات الذكاء الوجداني التي تمثل أهمية لنجاح المديرين في القيام بمهامهم القيادية داخل المؤسسة.

والجدول التالي يساعد المديرين علي إدراك وجود الذكاء الوجداني داخــل بيئة العمل وذلك من خلال إبراز أهم الصفات والسمات التي تنطوي عليها كل مهارة من مهارات وأبعاد الذكاء الوجداني .

جدول رقم (٧)

يبين مهارات الذكاء الوجداني والسمات المرتبطة بكل مهارة

المهارة	السمات التي تنطوي عليها
الوعي بالذات Self-Awareness	الثقة بالنفس - وقوف المدير على حدوده وإمكانياته وقدراته- قدرة المدير على النقد البناء والقيادة الفعالة تبعا لقدراته.
تنظيم الذات Self-Regulation	الاستقامة - القدرة علي فهم أساليب التواصل الغامضة - التفتح والقابلية للتكيف مع التغيرات .
الدافعية Motivation	التفاؤل - العمل علي تحقيق الأهداف - الالتزام والانتماء الوظيفي للموظفين تجاه المؤسسة - الترابط الهادف بين الموظفين داخل المؤسسة .
التعاطف Empathy	مهارة اختبار المواهب عالية القدرة - الحساسية المتبادلة بين المديرين والموظفين - الاهتمام بمطالب الموظفين والعملاء
المهارات الاجتماعية Social Skills	القدرة علي إدارة عملية التغيير - القدرة علي الإقناع - الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين - بناء فرق العمل الفعالة .

ولذلك يعد توافر مهارات الذكاء الوجداني لدي القيادة التربوية ذات أهمية كبيرة ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

١- **القـــدرة على أن يُحِب ويُحَب:** حيث يشعر ذلك المدير بالأمان والثقة، ولذلـــك يستطيع أن يعبر بمرونة عن مشاعر حبه تجاه الآخرين كما أنه يستطيع أن يستقبل تلك المشاعر منهم دون خوف أو خجل .

٢- **القـــدرة علـــى مواجهة الواقع والتعامل معه:** حيث يتمكن المدير من مواجهـــة الواقـــع كما هو ويدرك أن أقرب الطرق لحل المشكلات هو التعامل معها ومواجهتها فوراً .

٣- **القدرة على النظر إلى خبرات الحياة بشكل إيجابي :** حيث يؤمن المدير أن فـــي خبرات حياته شيئا إيجابيا، فإن كانت خبرات سارة استمتع بها، وإن كانـــت خـــبرات مؤلمة فإنه يتقبل مسئوليته الشخصية عنها ويكون واثقـــا من أنه سيتعلم منها لتحسين خبرات حياته المقبلة، وعند ما تسير الأمور علي غير ما يريد فإنه يترقب الفرصة لتحقيق النجاح ولا يتنكر ذلك المدير لأي خبرات حياته لأن التنكر لخبرة ما أو فترة ما من حياة الإنســـان يترك مكانها فجوة سوداء تهدد أمنه واستقراره فكل خبرة وكل موقـــف في حياتنا يشكل جزءا من تاريخنا الشخصي نعتز به لأنه يبني خبراتنا الشخصية المتراكمة.

٤- **القـــدرة علـــى الـــتعلم مـــن الخبرات السابقة:** وهي القدرة على تحمل مســـئوليات الأخطاء والقدرة علي النقد الذاتي والتغيير للأفضل حتى لا تـــتكرر نفـــس الأخطـــاء السابقة، فالمدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجدانـــي لا يلقي باللوم علي الحظ أو الظروف أو الآخرين بل يراجع نفسه ويتعلم من أخطائه وخبراته.

٥- **القدرة على تحمل الإحباط :** فعندما يواجه المدير الذكي وجدانيا إحباطا فإنه لا يتجمد في مكانه ولا تتوقف أنفاسه ولا يسب القدر أو الدهر وإنما

يحاول التعامل بطرق أخري مع المشكلة ويجرب حلولا جديدة ومبتكرة ويـــتحرك في اتجاهات شتي حتى يتغلب علي المصاعب التي واجهته ، وذلك المدير يستخدم ذلك الإحباط كمصدر للطاقة ويضاعف من جهوده للوصول لحل المشكلات.

٦- **القـــدرة علـــى احتواء الصراعات:** فالحياة لا تخلو من الصراعات بين المديـــر والموظفين ، فالمدير الجيد هو الذي يعترف بذلك ويمتلك آليات كثـــيرة لحل تلك الصراعات بشكل آمن دون مواجهات مدمرة لنفسه أو للآخرين.

٧- **قـــبول الاختلاف والبعد عن التعصب:** فالاختلاف من السنن الكونية في هـــذه الحياة وبالتالي علي المدير أن يتعامل معه ويستفيد منه في إثراء الحـــياة مـــن خلال التواصل الجيد والتعايش السلمي البناء مع الآخرين الذين يختلفون معه في الرأي.

٨- **الـــتوازن :** حيـــث إن المدير الذكي وجدانيا يكون متوازنا في كل شئ والتوازن من أهم سمات الذكاء الوجداني وهو الوسط البعيد عن الإفراط أو التفريط.

٩- **الدافعـــية للإنجـــاز :** تكـــون الدافعية هنا ذاتية وداخلية ، فالمدير الذكي وجدانـــيا يعـــرف جيدا ما يجب عليه فعله ولديه الدافع الداخلي لتحقيق أهدافه المشروعة، ولا يحتاج لأي دافع خارجي بل يكفيه دوافعه الداخلية ليبقي منتجا طوال الوقت.

١٠- **الإبـــداع :** يعتـــبر الإبداع هو ثمرة الإحساس بالأمان والثقة والتوافق النفسي والاجتماعي وذلك لأن المدير الذكي وجدانيا لديه رؤية ايجابية للحـــياة تجعله يدرك أسرارها وبدائعها ويكتشف العلاقات بين الأشياء المتـــباعدة وبذلـــك يصبح مبدعا ومطورا لنفسه ولمجتمعه ولحياته ، وهـــذا الإبـــداع يجعل ذلك المدير الذكي وجدانيا متجددا طوال الوقت ويعطي لفكره طابعا مشعا وتوهجا دائما.

١١- **القـــدرة على العمل الجماعي :** ونتيجة لأن ذلك المدير يقبل الاختلاف والتعددية ولديه مشاعر حب للآخرين ويريد أن يضيف ويبدع في هذه الحياة لذلك نتوقع منه أن ينجح في العمل كفريق جماعي متكامل ، تلك الملكـــة الاجتماعـــية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الإنجازات الكبرى سواء علي المستوي المهني أم العائلي والاجتماعي ومن خلال العـــرض السابق تتبلور لدينا فكرة واضحة ومتكاملة عن المدير الذي يمـــتلك مهارات الذكاء الوجداني وعن دور الذكاء الوجداني في تحقيق التكامل والتوافق بين المدير والموظفين وفي تحقيق الانسجام المدير مع نفسه ومع الناس وتلك هي حالة السلام والأمان التي يتطلبها ذلك المناخ والواقع الحديث سريع التغير.

ولقد حدد سالا Sala (2001) عشرون كفاءة للذكاء الوجداني منظمة في أربع طبقات أو تجمعات Clusters وهى:

- الوعـــي بالذات وتضم الكفاءات التالية: الوعي الانفعالي، التقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالنفس.
- إدارة الـــذات وتتضـــمن ست كفاءات هي: ضبط الذات، استحقاق الثقة، تحمـــل مسؤولية الأداء الشخصي، القابلية للتوافق، التوجه نحو الإنجاز، المبادأة.
- الوعي الاجتماعي ويتضمن عدة كفاءات هي: التفهم العطوف، والتوجه نحو الخدمة، والوعي التنظيمي.
- المهـــارات الاجتماعية وتتضمن عدة كفاءات هي: العلاقة مع الآخرين، التأثـــير، التواصـــل، إدارة الصـــراع، بناء الروابط الاجتماعية، العمل كفريق، القيادة.

كما حدد يونج Yong (2003) أبعاد الذكاء الوجداني في : مهارات داخــل الشــخص ، مهارات بين الأشخاص ، التوكيدية، الرضا عن الحياة، المرونة، تقدير الذات، تحقيق الذات.

وفــي ضوء ما سبق يمكن القول أن تعريفات الذكاء الوجداني أقرب ما تكون من مفهوم التوكيدية وهو أحد المفاهيم والمصطلحات النفسية والتي يرجع الفضل في ظهورها في حقل الدراسات النفسية عام ١٩٥٨ إلى العالم جوزيــف ولــبى wolpy، فإذا كان الشخص الذكي وجدانيا هو الذي لدية القــدرة علــى التعبير عن انفعالاته بصورة دقيقة، فعندما يغضب تكون لدية القــدرة على عكس انفعال الغضب على ملامح وجهه ونبرات صوته، ولدية القــدرة علــى فهم وتحليل انفعالاته، والسيطرة على انفعالاته كتأجيل إشباع حاجاته وكبح جماح غضبة اتساقاً مع الحديث الشريف (ليس الشديد بالصرعة ولكــن الشــديد الذي يملك نفسه عن الغضب) ولدية القدرة في التعرف على انفعالات ومشاعر الآخرين.

فــإن تعــريف التوكيدية يتضمن نفس المعاني التي احتواها تعريف الذكاء الوجداني، فالتوكيدية تعنى ضمن ما تعنيه حرية التعبير عن الانفعالات والمشــاعر والآراء لدى الفرد تجاه الآخرين بدلا من إخفائها داخله بطريقة ايجابــية وعقلانية، مع الحرص على مشاعر الآخرين وفهمها وعدم إيذائها، وهذا يتطلب من الفرد أن يكون على وعى بذاته مع الفهم الواضح لمشاعره وانفعالاته وضبط انفعالاته وأن يكون ملماً ببعض المهارات الاجتماعية التي تمكــنه مــن التعبير عن مشاعره دون أن يسمح لنفسه أن تكون تحت رحمة الانفعالات.

ويعــنى ذلــك أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء الوجداني والتوكيدية فالفرد الذكي وجدانياً يكون أكثر توكيداً لذاته واستقلالية ولديه خصائص قيادة فعالــة وهــذه هي خصائص الشخص التوكيدى، وبالتالى يمكن القول أنهما

يمـــثلان وجهـــان لعملة واحدة ومما يدعم هذا القول أن بعض المقاييس التي أعدت لقياس الذكاء الوجداني مثل مقياس بار-أون (١٩٩٧) ومقياس يونج (٢٠٠٣) تشتمل على التوكيدية كبعد من أبعاد الذكاء الوجداني، وعلى هذا قد يعتقد البعض أن الذكاء الوجداني أعم وأشمل من التوكيدية والمجال لا يتسع للحديث في هذه النقطة فإن ما يهمنا أن هناك علاقة وتداخل كبير بينهما.

- يتضـــمن كل من الذكاء الوجداني والتوكيدية مكونات لفظية وغير لفظية تتمـــثل فـــي تعبـــيرات الوجه ونبرات الصوت والإيماءات والإشارات وغيرها.
- يتضـــمن الذكـــاء الوجداني مهارات انفعالية واجتماعية تتمثل في فهم الانفعالات الذاتية وفهم انفعالات الآخرين وضبط الانفعالات، ومهارات اجتماعـــية تتمثل في التواصل مع الآخرين بشقية اللفظي وغير اللفظي، وبـــناء علاقـــات اجتماعـــية جـــيدة مع الآخرين، وفي المقابل نجد أن التوكـــيدية هي الأخرى تتضمن ثلاثة مهارات رئيسية وهي : مهارات معرفـــية تتمـــثل في الأفكار والمعتقدات التي يكونها الفرد عن الموقف الاجتماعي الذي يحدث فيه السلوك التوكيدى وإدراك مدى تأثير السلوك التوكـــيدى علـــى الآخرين في الموقف، هذا بالإضافة إلى أنها تتضمن مهارات انفعالية ممثلة في فهم الفرد وإدراكه لمشاعره وانفعالاته وحسن التعبير عنها دون إيذاء لمشاعر الآخرين، ثم مهارات اجتماعية تتمثل في إقامة علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين والمشاركة الايجابية الفعالة في المواقف والمناسبات الاجتماعية.
- يشكل التفهم العطوف أحد أبعاد الذكاء الوجداني وهي تعنى القدرة على تخفـــيف آلام الشخص الأخر ومشاركة الآخرين مشاعرهم والاهتمام بهم للتخفيف من معاناتهم وأحزانهم، وهذا معناه أن الفرد الذكي وجدانياً لدية القدرة على إظهار التعاطف مع الآخرين، وفى المقابل نجد أن التوكيدية

تتضمن أيضاً التفهم العطوف (التعاطف)، فلو أن هناك شخص ما يبكى أو حزيـــن أو غضبان يمكن التعرف على مشاعره وانفعالاته من خلال ملاحظــــة تعبيرات وجهه أو من خلال سؤاله عن سبب حزنه فالتوكيدية تتضمن فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم إياها.

- هـــناك مـــن يرى أن التوكيدية لا يوجد فيها جانب ذاتي فهي تحدث في وجود أشخاص آخرين في سياق الموقف الاجتماعي ومن ثم فهي تقتصر علـــى مواقـــف الـــتفاعل الاجتماعي، أما الذكاء الوجداني يتضمن شقين أحدهما الذكاء داخل الشخص، والذكاء بين الأشخاص والذي كون منهما جولمـــان مـــا يعـــرف بالذكاء الوجداني، ولكن الحقيقة هي أن التوكيدية تتضـــمن جانـــب ذاتـــي واجتماعـــي معاً، فغالباً ما تكون توكيدية الفرد محكومـــة بعوامل ذاتية واجتماعية تسهم في تشكيلها فمثلاً عندما يكتب الفـــرد مقالـــة جريـــئة معبراً فيها عن استيائه من الأوضاع القائمة في المجتمع بطريقة بناءه أليست هذه توكيدية ذاتية؟!.
- لـــو أمعـــنا الـــنظر في مكونات وأبعاد الذكاء الوجداني نجد أنها لم تكن قاصرة على الجوانب أو المهارات الانفعالية فقط بصورة نقية خالصة بل اشـــتملت على مهارات انفعالية واجتماعية حتى أن ماير وسالوفى عرفا الذكاء الوجداني بأنه نوع من الذكاء الاجتماعي وفى ضوء ذلك نقول لقد كان من الأحرى والأجدر أن يطلق عليه الذكاء الوجداني الاجتماعي بدلاً من الذكاء الوجداني فقط.
- ثمة تساؤل هنا وهو هل الانفعالات يمكن أن تكون ذكاء؟ وفي هذا الصدد يـــرى "ابشتاين Epeshtain " أن الذكاء يشير إلى قدرة عقلية على حل المشـــكلات وتشمل المعرفة والإدراك وأنه متمايز ومختلف عن الجوانب غـــير العقلية كالدافعية والانفعال والاستجابات الفسيولوجية وأن الانفعال لـــيس لـــــه ذكاء لأنه ليس طريقة في التفكير ولكنه نتيجة للتفكير غير

المدرك والتلقائي وعلى هذا فالانفعالات أيا كانت نوعها سلبية أو ايجابية لم تكن كذلك.

وفـــي الحقـــيقة هذه النقطة تمثل محور جدال وخلاف بين كثير من العلمـــاء، إذ أن فـــريق منهم يرى أن مشاعر الفرد وانفعالاته كالحب والكرة والغضـــب والخـــوف والسرور وغيرها تظهر من القلب فعند الخوف يتأثر القلـــب وكذلـــك عند الفرح، استناد في ذلك إلى بعض الآيات القرآنية مثل " قســـت قلوبهـــم فهـــي كالحجارة أو أشد قسوة " وأيضاً "آلا بذكر الله تطمئن القلوب".

ويرى الفريق الآخر من العلماء أن مشاعر الفرد وانفعالاته تقطن في المخ وليس القلب، فالقلب ليس له علاقة بالحب كما يدعى العامة ولكنه مظهر وأداة مـــن المظاهر والأدوات التي يستخدمها المخ لإظهار الحب في الجسم، وقـــد يقول العامة أن العين والأذن تعشق قبل القلب أحياناً وهذا به جزء من الحقـــيقة فـــإن المـــخ الـــذي به موطن الحب وغيره من الانفعالات يستقبل الإشـــارات الصوتية والمرئية عن طريق الأذن أو العين ثم ينفعل به المخ ثم يظهر تأثيرها على القلب أي أن العين هي المستقبل قبل القلب ولكن العين لا تحب ولكن المخ هو الذي يحب.

- مفهوم الذكاء الوجداني مازال غامضاً وحوله خلاف من حيث كونه قدرة أم سمة أم مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية المتنوعة وأغلب الظـــن أنـــه مهـــارات أو كفاءات، وفى هذا يشير جولمان إلى أن الذكاء الوجدانـــي مبنى على مجموعة من الكفاءات وهى قدرات متعلمة ولم تكن ثابـــتة وتعتمد على عمل جزء من المخ بشكل أكثر من القدرات المعرفية الخالصـــة، ومـــن ثم صنف الذكاء الوجداني إلى أربع طبقات أوتجمعات تضم كل طبقة منها مجموعة من الكفاءات Competencies وعلى هذا فالكفـــاءات الوجدانـــية هي جزء من الذكاء الوجداني والعلاقة بين الذكاء

الوجداني والكفاءة أشبة بجبل من الثلج، الجزء الظاهري منه يمثل الكفاءة أما الجزء الكامن هو الذكاء الوجداني، في حين أن نموذج سالوفى ومايرللذكـــاء الوجدانـــي يتضمن مجموعة من القدرات تتعلق بقدرة الفرد على التعرف والتحكم في انفعالاته وكذلك القدرة على فهم انفعالات الآخرين.

- إن الذكـــاء الوجداني يعبر عن الاتزان الانفعالي، حيث إن الفرد المتزن انفعالياً يعبر عن انفعالاته بصورة متزنة وهدوء وثبات، وتكون تعبيراته الانفعالـــية مناســـبة لمثيرات الانفعال، ولديه القدرة على ضبط الذات في المواقف التي تثير الانفعال أي البعد عن التهور والاندفاع، وتأجيل التعبير عـــن الانفعال مما يتيح للفرد التفكير واختيار أنسب الاستجابات، ويعرف كيف يؤثر في الآخرين وينمى جسور الثقة بينه وبين الآخرين.

وعلى أية حال أيا كانت هذه التعليقات فإن الفضل يرجع إلى جولمان وغـــيره من العلماء في لفت الانتباه والاهتمام إلى أن القدرات العقلية وحدها ليســـت كافية لنجاح الفرد في مناحي الحياة، بل هناك جانب آخر مكمل لذلك ولابـــد مـــن تفعيله وهو الجانب الانفعالي والاجتماعي فالمهارات الانفعالية والاجتماعـــية ذات أهمـــية كبيرة في مساعدة الطلاب والمدرسين والمديرين علـــى تحقيق درجات مرتفعة من التحصيل والإنجاز والنجاح المهني والقيادة والتوافق الشخصي والاجتماعي

الفصل الثالث

القيادة التربوية الفعالة

الفصل الثالث

القيادة التربوية الفعالة

مقدمة:

القـــائد هو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون، ويكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها، ذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتنفيذ هذا الهدف وتغيير سلوكهم وتوجيهه وضبطه ذلك بحكم مركـــزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية ويمكن فهم القيادة إذا فهمـــنا العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة وهى القائد بخصائصه التي يدخل فـــيها دافعيـــته وإدراكاته وإمكاناته التي تساعد على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك الموقف ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها وغيرها من الظـــروف وأيضـــا الأتباع بخصائصهم، ومن هنا يثار التساؤل ماهي أبعاد القـــيادة ؟ وعلى أى أساس نعامل قادتنا؟ الجميع يعرف أن سلوكنا يتحدد من خـــلال ما نريد فعله وما يجب علينا التفكير بشأنه، أما سلوكيات القادة تتحدد بشـــدة من خلال دوافع داخليه أكثر من المواقف الخارجية التى يتعرض لها مـــن الآخريـــن، وبعبارة أخرى فإن من خصائص القائد الفعال التغلب على العوامل الخارجية التى تحد من سلوكه وتكون عائقاً فى طريقه.

ومـــن المهم أن نذكر أن قدرة الفرد على القيادة الفعالة هى تدريجية وتـــزداد خطوة بخطوة مع مضى الوقت، وأن أفضل الطرق لأن تصبح قائداً بارزاً هو تنمية وتطوير مهاراتك القيادية، وتعد القيادة شيئاً يمكن ملاحظته، كمـــا أنها تمثل مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، فالإنسان يستطيع تعلـــم القيادة كما يستطيع تعلم أن يصبح طبيباً، أو مهندساً، والقيادة تعتبر فن الأداء، فكـــل فرد لديه القدرة على القيادة، فثقة الإنسان فى قدرته القيادية هى الـــتى توصـــله إلـــى مستوى قيادى بارز وهناك العديد من الفرص المتاحة لاكتساب وتعلم الخبرات والمهارات القيادية.

فنحــن نكتسب تلك الخبرة دون قصد منا ودون علمنا بذلك، فمعظم تلــك الخبرات القيادية نكتسبها من مسئولياتنا العائلية، فالآباء الذين يهتمون بأطفالهم فى مدارسهم يقومون بأدوار قيادية، فتكوين شئون العائلة وتنظيمها هــى مسئولية قيادية سواء لفرد واحد أو لعدة أفراد فى العائلة، وهناك أيضاً العديــد مــن الفرص فى العمل، فليست هناك حواجز بين القادة والموظفين، وتختلف توقعاتنا في المدير صاحب الخبرة عن المدير المعين حديثاً، فالفرق يكمن فى كيفية أدائه للوظائف القيادية، فعلى سبيل المثال كثيراً ما يطلب من المديــر العــام تعــريف الموظفيــن الجدد بوظائفهم، وغالباً ما يقوم بعض الموظفين بتلك المهام حتى لو لم يكونوا يتمتعون بمهام ووظائف قيادية، ولكن من الممكن أن يكون السؤال عن علاقة الخبرة القيادية التى نكتسبها فى بيئة محددة بقدرتنا على تنفيذ تلك الخبرة القيادية فى بيئات أخرى مختلفة.

واعتماداً على خبراتنا وتجاربنا نستطيع أن نقول أن الطبيعة الأساسية للقيادة لا تتغير وأن الخبرات القيادية من الممكن أن تنقل من بيئة إلى أخرى، ومن المعروف أن سمات الفرد الشخصية تؤثر عليه أثناء عمله وأثناء وجوده مع أصدقائه وأيضاً أثناء وجوده فى المنزل، فلا يمكن أن نكون قادة بمستوى معيــن فــى العمــل ونكون قادة بمستوى أخر فى التعامل مع الأفراد خارج العمــل، فالقيادة تمثل الشخصية ككل، وذلك لأنها تعكس قيم الفرد واتجاهاته وطموحاته وأداءه.

وبالــرغم من أن كل فرد لديه القدرة على القيادة فإنه ليس فى إمكان أى فــرد أن يصــبح قائداً رسمياً جيداً، فمن يريد أن يكون قائداً يعمل جاهداً على تحقيق ذلك دون اعتبار لعمره ولا جنسه ولا عرقه ولا جنسيته، فالقيادة تعتمد على الإرادة الحرة، فلو كان لديك الإرادة لأن تصبح قائداً فسوف تجد كل السبل التى توصلك إلى تلك المنزلة، وبالطبع فليس كل من يريد أن يكون قــائداً يكون قائداً جيداً، فالقادة الجيدين يرتفعون إلى القمة رغم نقاط ضعفهم بيــنما القــادة السيئين يعتمدون على بريق الشخصية، وأيضاً على التهديدات

والعنف أو فرض آرائهم على الآخرين، فالقادة السيئين هم الذين يفشلون فى تناول نقاط ضعفهم.

أولا: مفهوم القيادة التربوية:

تعـــددت تعاريف القيادة بين المهتمين بالجوانب الإدارية تبعاً لنوعية الدراســـة وبيئة المؤسسة ومهما تعددت المفاهيم فأنه يمكن القول بأن القيادة هى "عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.

وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل وهى:

- المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشمل التخطيط والتوجيه والتعليمات.
- المرحلة الثانية: التنفيذ وتشمل التوجيه والرقابة والتفويض وتدعيم أداء المرؤوسين.
- المرحلة الثالثة: التقويم وتشمل الرقابة وتقويم العمل.
- المرحلة الرابعة: التحفيز وتشمل مكافأة العاملين، والمعلومات، والتغذية المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المرجوة.

وتعرف القيادة فى القاموس الدولى للتربية بأنها عملية إنجاز عمل ما عـــن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدى دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة فى تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم فى الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويســـعى القـــائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجـــاز، فكلمـــة قائد Leader تعنى الشخص الذى يوجه ويرشد أو يهدى الآخريـــن، أى أن القيادة هي علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجـــيه الـــذى يستهدف تحقيق أغراض معينة وعلى ذلك يمثل القائد عقل الجماعـــة حيث أنه يخطط ويوجه ويشرف ويقيم العمل الذي تقوم به أعضاء جماعته،ويتمـــتع القـــائد بســـلطة أكبر من الآخرين، كما أنه الشخص الهام والمســـيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة والتأثير هو مصدر قوته وهؤلاء

الذين يؤثر عليهم أو يؤثر فيهم إنما هم يمثلون قوته الحقيقية وهم هنا أيضا مصدر للقوة وهو يمارس هذه القوة عن طريق السلطة المخولة له من قبلهم.

ويعـرف القـائد بأنـه كل من يوكل إليه عمل إدارى تربوى داخل المؤسسـة التعليمـية، كما تعرف القيادة بأنها فن استمالة الأفراد للتعاون فى تحقيق هدف مشترك ويعمل القادة عموماً فى مزاولتهم لنشاطهم على تحقيق ثلاث أغراض هى :

- أهدافهم الشخصية ورغباتهم.
- أهداف المرؤوسين التابعين وإرضاء رغباتهم الشخصية.
- أهداف المؤسسة التعليمية.

والقـيادة هـى قـدرة تأثير شخص ما علي الآخرين، بحيث يجعلهم يقـبلون قـيادته طواعـية، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا.

وتعـرف علـي أنها التنسيق بين أفراد الجماعة وتوجيههم لبلوغ غاية منشـودة ولذلـك فهي تعتبر فن التأثير في الأفراد وتوجيههم بطريقة معينة يتسـني معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلي هدف معين.

كمـا تشـير إلى عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعـة يعملـون معا بطريقة جيدة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة وفعالـية ويقـود القائد الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل، وتحقـيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس الفرد بلذة الإنجاز.

والقـيادة الإداريـة هـي نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف ممارسـة الأسـاليب الإداريـة التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق

الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القائد بارعاً في قيادته للآخرين، وخلق وتنمية صلة من التبعية له، إقناع الآخرين العاملين واستمالتهم.

وتعرف علي أنها عملية التأثير علي آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تطورات الفرد المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.

وتتضمن القيادة العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد العاملين علي القيام بمسئولياتهم وواجباتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات وإمكانات محددة.

ويعرفها "بفنر وبرثوس Pfiffner & Presthus" بأنها نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل علي توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم .

ويري "كينكي Kinki" أن القيادة الإدارية هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول علي مشاركة طواعية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير القيادة إلي القدرة علي التأثير على أفراد الجماعة من خلال التواصل معهم لتحقيق أهداف ذات معني وقيمة، وهذا يعني أنه لابد من توافر شخص قائد، ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم، وتتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير، واستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق أهداف عامة.

وبعبارة أكثر وضوحاً تعرف القيادة بأنها عملية التأثير علي جماعة ما في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءاً علي ما سبق، فإن القيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- عملية التأثير: ويقصد بها التفاعل المستمر بين القائد والأفراد العاملين.
- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الأفراد للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- خبرة المساعدة علي تحقيق أهداف مشتركة.

- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

وجملة القول أن القيادة تعرف بأنها "كل من يتم اختيارهم من العاملين فـي المؤسسـات التعليمـية من قبل السلطات العليا بشرط أن تتوافر لديهم مهارات وخبرات معينة بغرض تنفيذ مهام تربوية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها لتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة.

وبعـد استعراض مفهوم القيادة يبقى أن نميز بين مفهوم القيادة وبين مفاهـيم أخرى ترتبط به أو تتداخل معه ونكتفي هنا بذكر الفروق بين القيادة والإدارة.

الفرق بين القيادة والإدارة:

تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة وذلك لأن الإدارة تتضمن كل العملـيات المرتـبطة بتحقـيق المنظمة لأهدافها، على حين أن القيادة أكثر محدوديـة فى تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف فهي تمثل وظيفة فرعية مـن وظائف الإدارة وبمعنى أخر تمثل القيادة جزءاً من مهام الإدارة أي أن العلاقـة بيـنهما علاقـة الخـاص بالعـام حيث تعنى الإدارة عملية توجيه الأشخاص والبيئة بقصد الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج أوغيرهما في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص لتحقيق أهـداف الجماعـة أو المنظمة وعلى ذلك تكون الإدارة أعم من القيادة وأنها تمثل واحدة من مهام الإدارة

وهـناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعنى ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التى توفر الظروف المناسـبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يحلق على مستوى أرفـع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ولا يعنى

هذا أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.

ومــن هنا فإن الإدارة معنية بالحاضر بينما القيادة تعنى التغير حيث أن رجــل الإدارة يحــافظ علــى الوضع الراهن دون محاولة لتغييره وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

بينما القيادة فهى الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على الاســتزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها فالقائد هو محرك التغير ودافعه الأساسى فى المنظمة.

فالقيادة ليست عملية جامدة وإنما هى عملية ديناميكية حية يمكن من خلالهــا أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعى أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه أى أن يقوم بدور تجريدى.

فليس فى استطاعة كل مدير أن يكون قائداً حتى ولو كان فى مركز القيادة كما أنه ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً ولكن المؤكد أن المدير الناجح يجب أن يكون قائداً ناجحاً فعالاً فى نفس الوقت لأن القيادة هى أساس لنجاح العمليات الإدارية وهذا يؤكد على وجود علاقة قوية بين القيادة والإدارة.

دواعي الحاجة للقيادة الإدارية:

توجــد أربعــة عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة في أي مؤسسة وهي:

١- عدم شمولية تصميم المؤسسة التربوية: فمن العبث محاولة وضع تصميم شــامل وكــامل لأي مؤسســة وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها فالواقع العملي أكثر تعقيدا وتنوعا من

هـــذه الهـــياكل والسياسات، ومن هنا تأتى الحاجة إلي ضرورة ممارسة القيادة لسد مثل هذه التفرعات.

٢- تغير بيئة المؤسسة: تعتبر أي منظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وأي تغير في هذه البيئة يستدعي إدخال بعض التغيير في المؤسسة ولا داعي للتركيز علي أننا نعيش في عصر يتسم بالتغيير من أي عصر آخر.

٣- ديناميـــية المؤسســـة: قـــد يأتى إحداث أي تغيير أو تطوير في المؤسسة بســـبب عوامل داخلية في المؤسسة نفسها، فالمدرسة وحدة كلية تنطوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة.

٤- طبيعـــية الأفراد في المؤسسات: فالعنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لأيـــة مؤسســـة علـــي الـــرغم مـــن اختلاف الأفراد من حيث الدوافع والاتجاهـــات والاهـــتمامات، وكذلك فإن الفرد في أي منظمة قد يكون عضـــواً في جماعات أخري، ويستدعي ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد.

ثانياً- نظريات القيادة :

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهـــيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلى أهم النظريات الأساسية والبحوث التى اهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها وكذلك النتائج المرتبطة بكل منها.

ا- نظرية السمات Traits Theory :

لقـــد انصب إهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصـــائص أو السمات الشخصية التى ينبغى أن تتوفر فى القائد كى يكون قائداً إدارياً ولذا فهى تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص.

وتقـــوم هذه النظرية فى تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسى مؤداه : "إن الفعالية فى القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية

القـــائد عـــن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعـــالاً"، وفـــي ضـــوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين وقد وجدت أن القـــادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جســماً وأحســن مظهــراً وأذكى عقلاً كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغمـــاس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكـــثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم، وفي ضوء ذلك تقوم هذه النظرية على افتراضات معينة وهي :

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار الحقيقي لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.
- أن هذه السمات تورث ولا تكتسب.
- أن القـــادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.

بعض الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات :

لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة انتقاداً إلى هذه النظرية ويتمثل ذلك فيما يلي :

١- عـــدم اتفـــاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد حتى يصبح قائداً ناجحاً، وأن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً، إذ ينبغي أن تعززها قدرات ومهارات أخرى مكتسبة.

٢- إن تفســـير القـــيادة على أنها موروثة فقط أمراً مرفوضاً، لأنه قد يوجد بعـــض الأفـــراد مما لديهم سمات القيادة المرغوبة، إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم قد وصلوا إلى درجة مرموقة بين صفوف القادة العظماء.

٣- إهمـــال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى الاختلاف فى النتائج التى توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.

٤- لا يوجـــد اتفـــاق بيـــن هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأى من تلك الســـمات أو المهـــارات لمعرفة السمات التى لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها.

٥- كذلـــك قـــد يعاب على هذه النظرية فى أن هذه السمات لا يمكن قياسها، لأنهـــا شيء غير ملموس فلا يمكن أن تميز صفة عن أخرى فى اختيار القائد الناجح.

٦-صـــعوبة وجـــود عـــدد كاف يتميز بهذه السمات مما يجعل هذا تعجيزاً للتطبـــيق العلمـــى السليم بمعنى عدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصـــيات جمـــيع القادة وأن هذه السمات تؤدى إلى نجاح القيادة بشكل قاطع.

٧- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة قد لا تصلح لجماعة أخرى وذلك لإختلاف الأهداف وتباين الظروف.

ونتيجة لهذه الانتقادات أدى ذلك إلى ظهور نظريات أخرى ومداخل جديدة.

٢- النظرية الموقفية Contingency Theory :

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هى التى تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية فى القيادة، فالقيادة فى نظـــرها ولـــيدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التى يتمـــتع بهـــا القـــائد، بل إن القيادة هى نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس فى مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهى لا تقصر القيادة علـــى عدد محدد من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع وأن فعالية القائد تســـتند إلـــى قدرتـــه على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

وفى ضوء ذلك فأن هناك عدة عوامل موقفية تؤثر على سلوك القائد وهى:

- خصـــائص المديـــر : وتشمل الشخصية –والحاجات والدوافع- التجربة السابقة.
- خصائص المرؤوسين : الشخصية –الحاجات والدوافع- التجربة السابقة والتدعيم.
- عوامل الجماعة : وهى مراحل تطورها وهيكلها ومهامها.
- عوامـــل تنظيمـــية : أســـس القوة – القواعد والإجراءات- التخصص والتوقيت.

بعض الانتقادات التى وجهت للنظرية الموقفية :

علـــى الرغم من أن النظرية الموقفية قد أسهمت أسهاماً واضحاً فى تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف فهناك بعض الانتقادات التي وجهت إليها وتتمثل فيما يلي:

١- علـــى الـــرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقـــة بين أنماط القيادة وبين متغيرات فعالية الأداء والرضا، إلا أنها درســـت عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذى يتم فيه عملية القيادة ذاتها.

٢- لـــيس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التى يمكن على ضوئها تحديد النمط القيادى الفعال.

٣- إن وضع الموقف الذى تتم فيه عملية القيادة ذاتها فى الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادى الفعال لا يعنى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقـــف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائداً يتسم بنمط قيادى معين، ومع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه، أى أن توافر نمط قيادى معين للقائد فى موقف معين لا يعنى حتماً نجاحه فيه.

٤- أغفلـــت طبيعة التفاعل الذى يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التى تتضمنها والذى يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.

٥- أن القـــيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف حيث أن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح فى إدراك بعضهم البعض.

٦- فـــي ظل هذه النظرية فإن الخصائص التى تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعمـــيم إلا حيث تتشابه المواقف، وهذا منطق مرفوض نظراً لأن لكل مـــنظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التى تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك القيادة فيها.

٣- النظرية الوظيفية The Functional Theory:

تقـــوم هـــذه الـــنظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم فى جوهرها على التفاعل الوظـــيفى بيـــن الشخصـــية بكـــل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها، فهى تهتم بدراسة المواقف التى تعمل فيها القيادة والجماعة التى تـــتعامل معهـــا والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحـــية أخـــرى، وبذلـــك تتحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظـــائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم فى هذه الوظائف.

ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلى :

- تحقيق أهداف الجماعة.
- الاهـــتمام بالعمل أو المهام ويعنى ذلك تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات.
- المحافظة على العضوية.
- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
- ترشيد سلوكه الخاص حتى يكون قدوة للعاملين معه.

٤- نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory:

لقـــد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشـــرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية

المنخفضـــة، وقــد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشـــاركة محـــدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم مهتموا أكثر بالأفراد تعاملوا معهم بطريقة غير رسمية، كما أنهم يسمحوا بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان أشرافهم على مرؤوســيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضـــة، وتوصـــل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الاوتوقراطية.

كما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- **النظام التسلطي الاستغلالي:** ويتصف القادة هنا بالمركزية بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
- **الـــنظام المركزي النفعي:** وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته وإشرافه .
- **الـــنظام الاستشـــاري:** ويتمـــيز بتوافر الثقة بين القادة وبين مرؤوسيهم والاستفادة من أفكارهم وأرائهم.
- **الـــنظام الجماعي المشارك :** وفى هذا النوع يوجد ثقة مطلقة عند القائد بمرؤوســيه، يســتفيد مـــن أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومـــات بيـــن القـــائد ومرؤوســيه، وقــد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون الإنتاجية مرتفعة.

٥- نظرية بلاك وموتون Black& Mouton :

تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة ما سمى بالشبكة الإدارية وقد حددا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة، وهما النمط الذي يهتم بالإنـــتاج والآخـــر الذي يهتم بالعلاقات، وتمكنا من نشر أفكارهما في مجال الإدارة نظرياً وتطبيقياً على نطاق واسع، وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية وهى:

- **نمط الإدارة السلبية :** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهـتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهـداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه.
- **نمط المهتم بالأفراد فقط :** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضا.
- **نمط الإدارة بالمهام :** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضى بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
- **نمـط الإدارة المـتوازنة :** ويتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنـتاج، والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج حيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظـة علـى علاقـات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة .
- **نمـط الإدارة الجماعـية :** حيث يهتم القائد بكل من الإنتاج والأفراد عند الحـد الأقصـى، وهـذا النمط يهتم ببناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، وهذه القيادة تعد قيادة متكاملة "حيث فيها يتم تشجيع الأفراد على الـتجديد والابـتكار بمشاركتهم فى تخطيط وتنفيذ العمل وفيها ديمقراطية الاتصال".

وفى ضوء ما سبق فإن النموذج الأمثل للقيادة يتوقف على مدى قدرة المدير على فهم وتحليل المواقف والمشكلات التى تواجهه وتحديد الأسلوب الفعال والأكثر ملائمة لمعالجته فى ضوء الشبكة الإدارية.

٦- النظرية التفاعلية The action Theory :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التى نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية، فهى تأخذ فى الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطى النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، وفى ضوء ذلك فإن القيادة هى عملية تفاعل اجتماعي، وإنه لا يكفى للنجاح فى القيادة التفاعل بين سمات شخصية القائد أو نمط سلوكه ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادى الكلى ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة".

وفــى ضـــوء ما سبق تعد القيادة عملية معقدة متكاملة وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل على النحو التالى:

- خصـــائص المدير الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم.
- خصـــائص المرؤوســين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتجارب والتعليم والتوقعات لديهم.
- طبيعة العمل وطبيعة جماعة العمل والعوامل التنظيمية.
- الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية.
- النتائج الإنتاجية والرضا الوظيفى ودوران العمل والدافعية.

أى أن هــذه الــنظرية تتوقف على الشخصية والمواقف والوظائف والتفاعل فيما بينهم جميعاً، فالقيادة فى هذه النظرية تتطلب قدراً من الكفاءة التخصصية لإدارة الغير وإدارة الموقف.

٧- نظرية هاوس House Theory :

إن تأثــير القــائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضيحه لهم ماذا يفعلــون، وهذا يمثل المسار(the Path) لكي يحصلوا على الأهداف التي

يـــبغونها عـــن طـــريق أساليبه القيادية المختلفة وهي المساندة، والمشاركة، والتوجه نحو الإنجاز.

وتفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم، وتتضمن:

- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة، والحاجة، ومركز الرقابة .
- عوامـــل موقفـــية تـــتعلق بالبيئة العملية، وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسون معها، فضلاً عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والإجراءات والقواعد التنظيمية .

وينبثق من هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحي الإنسانية وهي :

- الأســـلوب التوجـــيهي(Directive) : وهـــو معـــرفة مـــاهو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات ويطلب منهم إتباعها، فضلاً عن برمجة العمل وتنسيقه ووضع محكات للإنجاز.
- الأســـلوب التدعيمي أوالمساند(Supportive) : ويتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل .
- الأســـلوب المشارك(Participative): ويتضمن الأخذ بأراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز(Achievement - Oriented) : ويتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية .

ويرى هاوس أنه باستطاعة القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة.

ثالثاً- أنماط القيادة التربوية:

على الرغم من تعدد تصنيفات أنماط القيادة إلا أنة ينبغي التأكيد هنا في مجال القيادة التربوية على معيارين رئيسيين وهما:

أولاً : تصــنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية الــتأثر فــى موظفيه وعلى أساس هذا المعيار تصنف أساليب القيادة إلى:

أ - القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership.

ب- القيادة الديمقراطية Demacratic Leadership.

جـــ- القــيادة المــنطلقة أو غير الموجهة أو التراسلية Laissez Fair Leadership.

ثانــياً : تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة وعلى هذا الأساس صنفت القيادة إلى :

أ-قيادة رسمية Formal Leadership.

ب-قيادة غير رسمية Informal Leadership.

تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير على موظفيه وهى تتضمن ثلاثة أنواع :

١-القيادة الأوتوقراطية :

تتمثل الخاصية المميزة لسلوك القادة الأوتوقراطيين في اتخاذهم من ســلطتهم الرســمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال فالقائد الأوتوقراطى يركز السلطة والمسئولية في يده وينفرد بوضع خطــة العمــل وأهدافه دون أن يشترك معه أحد أو يستشير أحد كما يفرض الأوامــر ويصــر علــى طاعته، وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطــراز لا يســتخدمون جميعاً السلطة التى بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون فى درجة استخدامهم لها، فمنهم ما يلى:

١-القائد الأوتوقراطى المتسلط أو المتحكم ويتميز بما يلى :

- الحزم والانضباط فى إدارة المؤسسة وعدم تقبله للنقد.

- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً أى أنه يحتفظ بكل شئ دون مساعدة أحـد مـن المرؤوسين حيث أنه إذا غاب عن العمل يتسبب فى تعطيل العمل وتدهوره.
- لا يستمع إلى آراء المرؤوسين فى حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبث فيها.
- يعتمد فى قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

إن القيادة الأتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة، ورغم أن هذا النوع مـن القـيادة يـؤدى إلـى أحكام السلطة وانتظام العمل ولكن على حساب مرؤوسيه، إلا أنه يخلق نوعاً من الكراهية والحقد من مرؤوسيه.

٢- القائد الأوتوقراطى (العادل) ويتميز بما يلى :

- يتفق مع القيادة المتسلطة ولكنه يُعتبر أقل قسوة فى تعامله مع مرؤوسيه.
- رقيق فى تعامله مع مرؤوسيه ولديه ثقة فى نفسه وفى طريقة أدائه.
- يحاول كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم.
- يكافـئ المـتفوق ويجـازى المتكاسـل فـى العمل عن طريق الحوافز والعقوبات.
- يحـاول أن يشارك المرؤوسين معه فى بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.

٣- القائد الأوتوقراطى (اللّبق) ويتميز بما يلى :

- رغـم أنه أسلوب أوتوقراطى، إلا أنه يتميز بحسن لباقته فى تعامله مع مرؤوسـيه ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة فى المسئولية وفى اتخاذ القرار حتى لو لم يشاركوا.
- يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطى تسلطاً وأكثرها اقتراباً مـن السلوك الديمقراطى، إلا أنه يبقى سلوكاً أوتوقراطياً لأن القائد فيه يحتفظ لنفسه بالحق فى الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

ب- القيادة الديمقراطية :

وهـــى تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختـــيار والإقـــناع والاقتناع، وأن القرار النهائى يكون دائماً للأغلبية دون تســـلط أو خوف أو إرهاب، وترتكز القيادة الديمقراطية فى أداء مهام العمل على ما يلى :

١- توسيع قاعدة الاشتراك فى اتخاذ القرار.
٢- تفويض السلطة للمرؤوسين.
٣- اشتراك المرؤوسين فى المهام القيادية.
٤- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.

جـ- القيادة المنطلقة او الغير موجهة او التراسلية :

وهى قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم علـــى ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً فى تحقيقها، ويقوم القـــائد التراسلى عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية فى التصرف دون تدخل منه ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلى :

- انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تنعدم القيادة.
- اللامبالاة فى العمل من قبل المرؤوسين، فتقل إنتاجيتهم.
- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.
- يعتبر هذا النمط من القيادة غير فعال حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة تعمل على الرقى بمستوى أدائهم المهنى.

تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة وهى نوعان:

أ- قـــيادة رســـمية : وهذا القائد يستمد سلطته وحقه فى التصرف وإصدار الأوامر من وظيفته التى يشغلها بحكم القانون كقائد أو مدير رسمى.

ب- قيادة غير رسمية : وهى لا يتمتع بها إلا المدير الناجح ويستمدها عادة باعـــتراف مرؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره والطريقة الصحيحة التى يراها.

وتعتبر هذه القيادة أنجح أنواع القيادة حيث تؤدى إلى اهتمام متزايد بالأفراد واهتمام عالٍ بالإنتاج.

رابعاً: سمات القائد الفعال:

القـــائد الفعال هو القائد الذي يتولى أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه مـــن خـــلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلى الذي تعمل الجماعة في إطاره، وبالرغم من أن السمات القيادية تختلف من مجال لآخر إلا أن هناك مجموعـــة من السمات المزاجية والعقلية والاجتماعية يجب توافرها في القائد الفعال وذلك لما لها من أهمية في تحديد فعالية سلوكه القيادي.

وباســـتقراء الدراســـات التي أجريت في هذا المضمار تبين أن أهم ســـمات القادة الجيدين هى الديمقراطية، والحيوية، والاتجاهات الإيجابية نحو الذات ونحو الآخرين والصداقة واكتساب ثقة الآخرين، وإقامة علاقات ناجحة معهـــم، والمثابرة، واليقظة، والاتزان الوجداني، وتحمل المشقة، والشجاعة، والقـــدرة علـــى اتخـــاذ القرار الصائب، والتواضع، وروح الدعابة والمبادأة والقـــدرة علـــى الإقناع والذكاء، والحكم الصائب، والوفاء، وعدم الأنانية، وعكـــس هـــذه الصـــفات تمثل السمات السيئة للقادة والتي تدخل في أسباب انخفـــاض فعالية القادة فالقائد الإيجابي أو السلبى يعتمد على هذه المميزات، ودرجة توافرها فى ذلك الشخص.

ومن الجدير بالذكر أن تلك السمات مرتبطة بالصفات الفردية الخاصة بكل فرد وقيمة كل منها تعتمد على الحقائق والموضوعية، فيهتم القادة البارزون بالصفات المفيدة التى يمتلكونها وبالصفات التى تنقصهم، فيبذلون

أقصى جهدهم للحد من الصفات السيئة والعمل على تحسين طبيعة تلك الصفات الجيدة، ومع ذلك من الممكن أن تكون الصفات التى نراها إيجابية قد يراها آخرون سلبية، على سبيل المثال من الممكن أن يرى الفرد نفسه متعاوناً ويراه الآخرون متصلباً وإنساناً عنيداً، بل إن رغبة الإنسان فى القيادة نفسها يمكن أن ترى أنها صفة سلبية، فلقد كتب ريتشارد يقول : والإنسان الذى يولى منصباً قيادياً جديداً ينظر إليه البعض على أنه تهديداً للنظام الثابت".

وتكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمى وغير الرسمى ومن خلال زيادة الخبرات وتعزز من خلال الممارسة ، وكما قال "ديفيد David " إنه لا يوجد خط للنهاية فى سباق الجودة، بل إنه يجب على القادة البارزين العمل على اكتساب المهارات التى تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع ولا يولد، فهناك العديد من الخصائص السلوكية التي تجعل المديرين ناجحين ويمكن تحديدها في النقاط التالية :

١- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، فارتباط الأفراد العاطفى والعقلى فى العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التى تساهم فى رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.

٢- القدرة على مساعدة المؤسسة فى إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها فى مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، فالقادة الذين ليست لديهم القدرة على تشجيع الموظفين للعمل وتغيير أوضاع المؤسسة، لن يتمكنوا من إحراز أى تقدم أو نجاح، وذلك لأن الواقع العالمى اليوم يوجب على جميع المؤسسات تغيير نظام العمل فيها حتى تواكب حركات التطور والتغيير فى المجتمع العالمى، وبالتالى فتعد من أهم مسئوليات القادة تكوين المؤسسة مرة أخرى، وخلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الأفكار الجديدة، ويتوافر لدى القادة البارزين أعلى

مستوى من التواصل والتعامل الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء شبكات العمل، وذلك يساعدهم على التغلب على التحديات التى تواجههم.

٣- يميل القائد البارز إلى تكوين اتجاه إيجابى، فمن أهم سمات القادة القدرة علـــى التخطـــيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، فهناك العديد من القرارات التى يجب أن تؤخذ بشأن العديد من المواقف التى لا يـــتوافر فـــيها معلومات هامة تساعد على تحديد الموقف وبالتالى تحديد الـــرأى الصـــحيح، فإذا لم تتوافر لدى القائد أحد الاتجاهات الإيجابية لما تمكن من الوصول إلى قرار فى هذا الشأن.

٤- القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية، فالطاقة هى القدرة على التأثير فى الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم فى عمليات صنع القرارات، حيث يقوم القادة بتحديد استراتيجيات العمل التى تؤثر على الآخرين أو تؤثر على المؤسسات أو على إدراك الأهداف المنشودة، وتعتبر قدرات الإنسان ومهاراته الشخصية من أهم العوامل التى تؤثر فى تنمية قدرات الفرد على التأثير فى الأفراد.

٥- لكـــى تكـــون قائداً جيداً لابد أن تكون سياسياً بارزاً، ويشتمل ذلك على الإحاطـــة الكاملـــة بشـــبكات الاتصـــال بين الأفراد والمجموعات فى المؤسسات.

٦- تعتـــبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة مـــن أصعب المهارات التى يمكن تعلمها، ومن أهم المهارات التى يجب أن يعمل القادة على تطويرها، فمن أهم سمات الفرد القدرة على التعامل مـــع الآراء الـــناقدة، فقـــبول القائد لتلك الآراء والتقييمات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة ومحاولة التغلب عليها، فمثلاً المنظومة التى تعمـــل على مناقشة تلك الآراء تتمكن من التغلب على المشاكل وبالتالى العمـــل على تغيير الأوضاع بسرعة كبيرة، ولكن المنظومات الأخرى

التى لا تعمل على مناقشة تلك الآراء لا تتوصل إلى المشكلة إلا بعد حدوث كارثة، وبعبارة أخرى فإن اهتمام المنظومة بالنقد الموجه إليها من أهم العوامل الضرورية لإحداث التقدم والنمو فى المنظومة أو المؤسسة.

٧- إن القادة البارزين لديهم بُعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق القنوات، وذلك لأن لديهم القدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف فى الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة فى التوجيه، فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظومة، فيجب عليهم إرشاد الموظفين كيف يقومون بالعمل عن طريق توجيههم والتأكد من تنفيذ جميع المهام.

٨- أما التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملاً أن تكون عادلاً وأميناً وعلى خلق رفيع، إذ تعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة، ومعنى أن تكون أميناً أكبر من مجرد أن لا تكذب، بل إن القادة الأمناء يقولون ما يحسون به ويتصرفون طبقاً لمعتقداتهم وأحاسيسهم، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى وقدوة جيدة للآخرين، وذلك عن طريق استجاباته بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهو يحترم الأفراد الذين يعملون معه، ويحترم أيضاً قواعد المؤسسة وقيمها، فالتابعون يبحثون عن القائد الأمين الكُفء الخبير الذى يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم.

٩- إن الكفاءة شرط أساسى: وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يُحتذى به، وليس من الضرورى أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفئاً فى المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، ولابد أن تكون على علم بكل مقدرات المؤسسة،

وبكـــل أدوار الأقســـام المختلفة فى المؤسسة، ودورها في رفع مستوى إنتاج المؤسسة.

١٠- أن القـــادة الفعاليـــن لديهم القدرة على إقناع الآخرين، فيؤثرون عليهم بكونهـــم حماسيين وإيجابيين ومتفائلين، فلابد أن يكونوا أكفاء فى أداء مهـــامهم القـــيادية، فهم يشجعون تابعيهم ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين وبالمؤسســـة، والتأثـــير فى الآخرين ويتطلب ذلك أولاً أن تحوز على ثقـــتهم واحـــترامهم وأمـــا القائد غير المستقيم والمتكامل فيفقد احترام الآخرين وثقتهم له.

١١- وتعتـــبر القدرة على حل المشكلات والمرونة العقلية من أهم المهارات القـــيادية العملية، فلكى تحل المشكلة لابد أولاً أن تحددها وتحيط علماً بكـــل جوانبها، فأهم خطوة فى عملية حل المشكلات هى فهم المشكلة أولاً، ومعـــرفة طبيعتها، وطالماً أن الإنسان وصل إلى ماهية المشكلة وطبيعـــتها، وأصبح من السهل استشارة الآخرين فى المشكلة ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين وعلى مهارات الفرد فى التعامل مـــع المشـــكلات داخـــل المؤسســـة، فان القدرة على معرفة المشكلة وتحديدها تتطلب إحاطة كاملة بكل أقسام المؤسسة وبمهامها وأهدافها، وتتطلـــب القـــدرة علـــى حل المشكلات أيضاً قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والاستعداد التام للمغامرة، وأيضاً تُعد المهارات الفنية القوية والابـــتكار من الأشياء المطلوبة، ولكنها أقل أهمية فبمجرد أن يتوصل الفـــرد إلى طبيعة المشكلة يقوم من يتمتعون بتلك المهارات بمساعدته فى حل تلك المشكلة.

١٢- يتمـــتع القادة الفعالين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتى والاتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين ، وفى هذا ذهب "إيرك Erich " إلـــى إن الشخص الذى يثق فى قدراته ولا يحترم قيمتة الشخصية يفقد

احــترام الــناس لـــه فاحترام الذات وتقييم الذات من أهم سمات القائد الناجح في عمله. فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظـــة واحــدة فى قدرتهم على القيام بأى عمل مهما كان صعباً فثقة الفرد بنفسه تعطيه القدرة على فعل أى شئ دون انتظار الاستحسان أو الرضـــا من الآخرين، ويعتبر التحكم فى الذات أيضاً من أهم السمات القيادية، فالقائد الذي لا يسيطر على مشاعره لا يمكن أن يكسب احترام الآخرين، وعندما يفقد الإنسان السيطرة على نفسه تزداد إمكانية وقوعه فى الخطأ وتزداد مشكلاته وصعوباته.

فالقــرارات التـــي تعكس غضب الإنسان وثورته الانفعالية عادة ما تكــون قــرارات غير صحيحة، أى تخدم فقط إرضاء مشاعر الغضب لدى الفرد ولا تخدم أهداف المؤسسة، وبالتالى يجب على القادة البارزين أن يكون لديهــم ثــبات انفعالي حتى يمكنهم من اتخاذ قرارات حكيمة سليمة بشأن أي موضـــوع، ولابــد أن يــتعلموا أن يسيطروا على مشاعرهم عندما تواجههم مواقــف مثــيرة للأعصـــاب والمشـــاعر حتى لا يكونوا عرضة للإصابة بالأمراض النفسية .

ويمثل التعرف على نقاط القوة والضعف فى شخصيه القائد الخطوة الأولـــى تجاه تحقيق الثقة بالنفس وتنمية المهارات لديه، فمن السهل أن ينمى الإنســـان مهاراته القيادية إذا تصرف بنظام وحكمة وبالطبع يجب على القائد أن يتحمل مسئولية تنمية مهاراته وأن يطلب المساعدة كلما احتاج الأمر ذلك.

وهــناك العديــد مـــن القادة الذين يتمتعون بمهارات وقدرات عقلية وإبداعــية فلديهم القدرة على الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة و قدرة على إقناع الناس باتباعهم، وللوصول إلى هذه الأفكار الإبداعية لابد من أن يتمتع القـــائد بـــالقدرة على الاستدلال والحساسية للمشكلات والمرونة العقلية حتى يتمكن من تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع.

ومـــن الجديـــر بالذكـــر أن نقول إنه توجد علاقة بين مظهر الفرد الخارجى وبين مشاعره الداخلية وبين الحكمة، وهذا يتضح من خلال طريقة تعـــامل القادة مع الآخرين، وكما قال فروم لن نتمكن من قبول أنفسنا إذا لم نحظى بتقبل الناس، ومن المهم الإشارة إلى أن طريقة تعاملنا مع الآخرين لا تعـــتمد فقط على إحساسنا تجاه أنفسنا، فهناك العديد من المهارات التى تسهل من عمليات التعامل مع الأفراد وهى:

١- القدرة على قبول الناس كما هم، وليس كما نريد أن يكونوا حتى نفهم ما يفضله الأشخاص الآخرين.

٢- القـــدرة علـــى إقامـــة العلاقات وحل المشكلات بأسلوب الوقت الحاضر وليس بأسلوب الماضى، وبالرغم من أن الفرد يستفيد بطريقة كبيرة من أخطـــاء الماضـــى فإنـــه لابد أن يعتمد على أسلوب الوقت الحاضر فى طريقة تعامله مع الناس.

٣- القدرة على معاملة القريبين منك بنفس أسلوب معاملتك للأفراد البعيدين عنك والغرباء.

٤- القـــدرة علـــى الثقة فى الآخرين حتى لو كان الأمر يدعو إلى المخاطرة العظيمة.

٥- القدرة على القيام بالأشياء دون انتظار استحسان أو تكريم من الآخرين.

وفـــى معـــرض الحديث عن القيادة الفعالة نذكر أن هناك خاصيتان تميزان السلوك القيادي وهما: اللياقة والفعالية، فالسلوك القيادى الماهر اللائق يســـاعد علـــى وضع أهداف المؤسسة وقواعدها، ويكون فعالاً لو ساعد فى تحقـــيق أهـــداف المؤسســـة المنشودة، ففى مجتمعنا تعد الأمانة والكفاءة أهم ميزتيـــن فـــي اختـــيار القـــادة، فنحن نختار القائد الأمين والكفء والمتطلع والطموح ونحن كمواطنين وكعملاء وكموظفين نعبر عن سلوكنا القيادي من خـــلال الوسائل والسبل المتاحة لنا سواء أثناء الاجتماعات أو المقابلات في وســـائل الإعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة فتكمن أهمية القيادة في حياتنا

اليومية في تلك العبارة التالية التي قالها "بينس Bennis" وهى مثلما أن الفرد لا يستطيع أن يعمل دون عقل فكذلك المجتمع لا يمكن أن يعمل دون فائدة.

المقومات السلوكية والتنظيمية للقائد الفعال:

توجد مجموعة من المقوماث والدعائم الأساسية للقائد الفعال، وهي:

١- تحديد الأولويات: حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها علي نجاح القيادة الإدارية الفعالة، حيث يستطيع القائد معرفة قوة وأهمية تحديد الأهداف، ومن ثم يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل.

٢- الرؤية والإبداع: حيث يتمتع القائد الإداري بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يري كل شيء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما يتسم بالقدرة علي الإبداع والتجديد وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية.

٣- التفويض: حيث يركز القائد الفعال علي قيمة الوقت والثقة بالآخرين في فريق عمله، ويعي تماما متي وكيف وإلي من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.

٤- التحفيز الذاتي: فالقائد ما هو إلا شخص محفز ذاتياً لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدي قوته.

٥- الثقة بالنفس: فالقائد الفعال لديه ثقة بنفسه وقدرته علي مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها، ويعلم كيف يسيطر علي أي موقف ويتعلم من أي موقف يواجهه.

٦- الالتزام: فالقائد شديد الالتزام بالأهداف التي يضعها،ويعلم أن النجاح يستغرق وقتا، ويدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً، ويتم بالإخلاص والانتماء لمؤسسته.

٧- المرونة والقابلية للتغيير: يتسم القائد الفعال بروح المرونة وتقبل التغيير ويضع خططه في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر علي تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي فإنه يقوم بتغييرها.

٨- التنظـــيم: فالقائد الفعال لديه قدرة عالية علي وضع الشيء المناسب في المكـــان المناســب والشـــخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب، ويعرف ويفهم قيمة التنظيم في تحقيق أفضل النتائج.

٩- صنع القرار: يفرق القائد عادة بين صنع واتخاذ القرارات، وهو مدرب جيدا علي كيفية صنع القرارات السليمة، وهو يستمتع بعملية صنع القرار ويتيح الفرصة للآخرين للمشاركة.

١٠- تقبل المخاطرة: عادة ما يميل القائد إلي تقبل المخاطرة، وهو يدرك أن عملـــية قبول بعض المخاطرات من أجل أن يحسن مستوي حياته وأدائه حتى يقوي علي المنافسة.

ويمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد وهذه الصفات هي :

أ - **الوعـــي** : ويقصـــد بذلـــك وعـــي القائد لمدي تأثيره على مرؤوسيه، والأســـلوب الملائـــم لممارسة مثل هذا التأثير، كما يتضمن وعي القائد للعوامـــل والمتغـــيرات التـــي تـــزيد من فعاليته، وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات التحفيز والاتصال، وهنا لا يكفي معرفة هذه النظريات فقط وإنما محاولة تطبيقها.

ب - **الإحســـاس والـــتعاطف**: أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشـــعور الآخرين، فالقدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي إلـــي فهـــم المثـــيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلي التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها مما يؤدي إلي فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

جـــــ- **الـــثقة** : إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة، فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة

بشكل جيد، كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلي الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي إلـــي تعطـــيل الأعمـــال وتأخيرها، كما أن نقص الثقة يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة ويترتب على ذلك آثار سيئة للمؤسسة.

د- القـــدرة علـــى الحوار والاتصال : أي قدرة القائد على توضيح ما يريده لمرؤوســـيه، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشـــل فـــي التأثير عليهم، وهذا يؤدي إلي الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

خامساً: خطوات عملية القيادة الفعالة :

لكـــى تكـــون قـــائداً لابد أن تعرف نفسك جيداً وتكون مسئولاً عن توضـــيح مســـار حياتك، فمعرفة الفرد لنفسه مهمة صعبة، ونقطة الانطلاق المنطقـــية فـــى هذا الصدد هى فحص سماتك وسلوكك وميولك بموضوعية وحـــيادية، فذلـــك يســـهل من العملية، ولقد وجد العديد من المفكرين أنه من أصـــعب الأشياء فى حياة الفرد هى محاولته الوصول إلى ذاته، وذلك لأنها تتطلـــب التفريق بين من أنت؟ وما تريد أن تكون من وجهة نظر الآخرين؟، وكـــيف تريد أن تكون؟، فالسبب هو أنه لابد أن تعرف نفسك أولاً وذلك لأن قـــيادة الآخريـــن تتطلـــب معرفتهم أولاً ثم فهمهم، ولن تتمكن من ذلك دون معرفتك لنفسك، فالقيادة تعتمد على علاقاتك بالآخرين فى الحياة سواء كانوا أصدقاءك أو موظفيك.

وكمـــا لاحـــظ "فروم" أن العلاقة السليمة تتطلب معرفة الفرد لنفسه وتقـــبله لذاتـــه وفى رأيه أن تقبلنا لذواتنا مطلب أساسي لتقبلنا للآخرين كما أوضح فروم أهمية إدراك الإنسان لذاته، فمن الممكن أن يقود الفرد أناساً لا يقـــبلهم ولا يعـــرفهم، ولكـــن مـــثل تلك العلاقة غير صحية فى مجتمعاتنا

الديمقراطية، وذلك لأن الديمقراطية هى إدراك أحقية كل فرد فى إبداء رأيه، فمــن الصــعب جداً أن نحترم أراء أشخاص لا نعرفهم ولا نحبهم، ومن هنا نقــول أن إدراك الفرد لذاته هام أيضاً فى واقعنا العملى، فوصول الفرد إلى نقاط الضعف لديه وإستبصارها يشجعه على العمل وعلى تحسين تلك النقاط، ومعرفة الفرد لذاته أيضا تمكنه من تطبيق الأسلوب القيادى الأمثل ومن هنا نقول أن الأفراد الذين يحاولون القيادة دون إدراك ماهية أنفسهم سوف يفشلون تماماً دون أن يعرفوا السبب، ونتيجة لأن كل منا يشعر بأنه يعرف نفسه أكثر من معرفة الآخرين له، فهناك خوف من الوقوع فى وهم أن الفرد لديه المعرفة الــتى يحتاجها عن ذاته ، ولكن نقول إنه بدون العمل على تنمية تلك المعرفة الشخصية لن نتمكن من معرفة أنفسنا بصورة كلية، وهناك بعض الاقتراحات الــتى تســاعدك على زيادة إدراكك لنفسك، والحفاظ على مستوى تعاونك مع القــادة، وتســاعدك على إقامة علاقات قوية مع الأصدقاء والموظفين وزيادة ثقتهم فيك كقائد .

١- الثقة فى قدراتك القيادية وذلك عن طريق:

- جعل الآخرين ينظرون إليك على أنك صادق، وكفء، وجدير بالسلطة حتى تتمكــن من النجاح، ولا يعنى ذلك أنك لابد أن تجد حلولاً لكل المشكلات، فمــن الممكن أن تعزز مصداقيتك عندما تتوفر لديك الثقة وتعترف أنك فى حاجــة لطلــب المســاعدة من الآخرين، إذا كنت لا تعرف شيئاً عن تلك المشكلة التى تواجهك، فطريقة تعاملك مع الناس الذين هم أعلى أو أقل من درجــتك الوظيفــية هى أمر بالغ الأهمية فى طريق تحقيق النجاح، ولذلك "لابد أن تكون لديك الثقة فى نفسك قبل أن تتوقع ثقة الآخرين فيك".
- التعرف على نقاط الضعف والقيام بتحليل تجاربك سواء كانت ناجحة أو فاشلة، فمن الممكن أن يبرز نجاحك وفشلك نقاط القوة والضعف لديك والتى من الممكن ألا تدركها بنفسك، فاستغل بصيرتك فى تنمية مهاراتك الشخصية وتقبل أخطائك وتعلم منها ومن نجاحك، ويجب أن تكون دائماً

متفائلاً بشأن المستقبل، فالكمال هدف مثالى من الصعب الوصول إليه، فمن الحكمة أن يتقبل الفرد أخطاءه وأن يطلب المساعدة إن احتاج الأمر ذلك.

- يجب أن تنمى طاقاتك ومهاراتك الشخصية الإيجابية التى تشجع الناس على اتباعك وقبول قيادتك وتذكر دائماً أن القيادة مهمة يمكن تعلمها وتنميتها من خلال التدريب.
- البحث عن طرق جديدة لكى تنمى مهاراتك الداخلية، وتتعلم أن تحترم وتحب نفسك، فلو لم تحترم نفسك أولاً لن تتمكن من إلزام الآخرين باحترامك.

٢- تبنى اسلوب قيادى خاص (اجعل لنفسك اسلوباً قيادياً خاصاً):

- لكـــى يكـــون القائد فعالاً وديناميكاً لابد أن يتمتع ببعض المهارات الخاصة، فعـــندما يـــترقى الفـــرد حديثاً إلى منصب قيادى، فإنه يقوم بتحديد أهدافه بأســلوب واقعـــى، ولو أن هناك بعض المهارات تحتاج سنوات لتعلمها، فالقادة البارزون يأخذون الوقت الكافى لتنمية هذه المهارات وزيادتها.
- تقيـــيم مـــدى تأثير شخصيتك على الآخرين بأمانة، فيجب عليك تنمية تلك الممـــيزات الشخصـــية التي تساعدك على أن تصبح قائداً بارزاً، ومحاولة تصحيح تلك المميزات التى تقلل من كفاءتك القيادية.
- إن المهارات الشخصية الجيدة هامة فى إقامة علاقات مع الآخرين، فيفضل كـــل مـــن الموظفين والقادة والعملاء الأمانة والصداقة والإخلاص فالخلق الحســـن يحظـــى بإحترام الآخرين، فلا يفضل الموظفون المكافآت المالية فقـــط، ولكن رغبة الفرد فى اكتساب احترام الآخرين تعد من أهم المطالب البشرية الجوهرية.
- تنمـــية قدرتـــك علـــى فن معرفة الذات دون أن تفقد احترام الآخرين، فتلك المهارات هى أساس بناء العلاقات الشخصية فى العمل، وقيادتك للآخرين

بـــنجاح تعمـــل علـــى زيـــادة إنتاج المؤسسة وبالتالي رفع مستوى نجاح المؤسسة وتحقيق النجاحات الشخصية فى العمل، فتعطيك وظيفتك السلطة، ولكـــن ســـلوكك يكسبك احترام الآخرين، فتلك المهارات القيادية يمكن أن يتعلمها الفرد ويُعلمها، وتشمل تلك المهارات القدرة على رفض أى مطلب غير لائق.

- تقيـــيم أســـلوبك القيادى بانتظام، وكيفية إدارتك للاجتماعات الهامة، وكيفية تقييمك للموظفين، وتحديد ما الذى وجدته حسناً؟ وما الذى تريد أن تغيره؟ فالمهـــارات القـــيادية لا تـــأتى مع الوظائف القيادية، فيتم تطوير أسلوبك القيادى من خلال التعليم والخبرة.

٣- مراعاة النفس:

- تتطلـــب القيادة العديد من المسئوليات، ومن السهل جداً أن تتغلب عليك هذه المسئوليات، فكل منا لديه حدود لقدراته ، فلابد أن ينتبه الفرد لجسده، وأن يبـــتعد عـــن المواقف التى تؤثر على أدائه مثل التعب والإرهاق ومشاكل الـــنوم، وأن يكـــون حريصـــاً جداً على الحفاظ على حياته العائلية وعدم تدمـــيرها، والحفاظ على صحته والحفاظ على وظيفته، وإن لم تقدر أو لم تعرف كيف تتعامل مع ذلك، يجب عليك طلب المساعدة من آخرين.
- دائماً ما نشكل ضغطاً على أنفسنا بسبب عدم إدارتنا للوقت بطريقة صحيحة وبســـبب توقعاتنا المبالغ فيها، لذا يجب أن يكون القائد طموحاً وذا أهداف واضحة يعمل على تحقيقها، وقادراً على التخطيط للوقت من أجل الوصول لتلك الأهداف المحددة.
- القادة البارزون يتمتعون بالقدرة على الخوض فى مغامرات، ولكنهم حذرون جـــداً ويعرفون الفرق بين الذكاء و المغامرات الخطيرة، فأول خطوة فى طريق تجنب المغامرات والمخاطرات الخطيرة هى أنهم يتبعون قاعدة كلما زادت مخاطر الوقوع فى الخطأ تطلب الأمر تفكيراً أكثر ومعلومات أكثر، ويجب على القائد ألا يأخذ قرارات خطيرة وهو فى غير حالته الطبيعية.

- الوقـت كـنز، يجـب الحفاظ عليه، وعدم السماح للآخرين بمقاطعتك دون سبب، وبالتالى يجب تحديد الوقت الخاص بالاجتماعات.
- الاهـتمام بالأفراد العاملين ومساعدتهم على تحقيق التوازن بين مسئولياتهم ومطالـبهم وحاجـاتهم الشخصية، فذلك التوازن يؤدى إلى زيادة مستوى إنتاجهم ومستوى أدائهم.
- عدم الاهتمام بإرضاء مصالح وأغراض الآخرين الشخصية مع تجاهل أهدافك واحتياجاتك الشخصية، والقدرة على الرفض دون جرح مشاعر الآخرين ودون إحساس بالذنب.
- أحياناً تتطلب القيادة مهارة الابتكار والإبداع، فتعلم المهارات التى تزيد من مهـاراتك الإبداعـية. واستوعب كل آراء الآخرين، ولا تخجل من سؤال الآخرين كيف يتم اتخاذ ذلك؟ بدلاً من أن تقول لهم لا يصلح ذلك الشيء، فلقـد جربناه سابقاً ولم يصلح، فالمهارات الإبداعية مطلوبة لإحراز التقدم، وتشتمل على استعداد الفرد الكامل لتقبل الأخطاء.

٤- فتح باب المناقشات واحترام آراء الآخرين:

- يجـب أن يـتعلم القـائد كيف يسمع، فأهمية تلك المهارة لا يمكن تجاهلها، فمهـارة الاستماع تتضمن أكثر من مجرد ترك الآخرين يقولون آراءهم، فغالـباً عندما يبدى الفرد رأيه لا نستمع إليه بإنصات وانتباه كامل، وذلك لأنـنا لا نمـتلك القدرة على السماع الواعى، فيجب على القائد الجيد أن ينصـت باهتمام إلى ما يقوله الأفراد، فهناك العديد من الموضوعات التى يصـعب شـرحها، ويمكـن أن يسـتخدم الفرد الذى نتحدث معه بعض التلمـيحات أو أى شيء أخر، فعلى سبيل المثال أحياناً ما يكون الموظف غاضـباً ولا يـبدى سبباً كافياً لهذا الغضب، فمن الممكن وقت حديث هذا الشخص أن يقوم بتوضيح السبب دون قصد لأن السبب يكمن داخل حديثه، فتركك للأفراد حرية التحدث عن اهتماماتهم ومشاكلهم يؤهلك إلى التعرف علـى سبب غضبهم بطريقة غير مباشرة، فيجب على الفرد أن يظهر لهم

أنـــه يـــتابعهم وينصـــت إليهم بجدية، فالقادة الذين يتمتعون بتلك المهارة يستطيعون التوصل إلى المشكلة قبل تفاقمها.

- يعتبر الإنصات من أهم وظائف القائد الناجح، فكل فرد يجب أن يجعل ذلك موضـــع الاهتمام، فإنصاتك الجيد يظهر احترامك للشخص الذى يتحدث، فلـــو لـــم يحس الموظفون باحترامك لهم فلن تتمكن من كسب ثقتهم ، ولذا يجب أن يدرك الفرد أنه موضع اهتمامك من أسلوب سماعك له وإنصاتك إلى آرائه.
- لابد أن يقترب القائد من موظفيه أكثر، فيقوم بعمل بعض اللقاءات معهم فى مكاتـــبهم، ويوضـــح اهـــتمامه بهـــم، فربما يظهر لك مكان عملهم بعض المعلومـــات عـــن شخصياتهم، فعادة ما تكون لديهم صور عائلية أو ربما يستخدمون بعض الديكورات التى تنم عن بعض هواياتهم، فسوف يساعدك ذلـــك على فهم ما هو هام بالنسبة لهم، وسوف تتمكن من فهم إذا ما كان العمل يسير بشكل جيد أم أن هناك بعض المشاكل التى تعرقل سير العمل وأنـــت لا تعرف عنها شيئاً، وسوف تتمكن حينئذ من تحديد ماإذا كان ذلك الشـــخص يحـــتاج إلى مساعدة أو يستطيع تحمل العديد من المسئوليات، وأخـــيراً لابد أن تتقابل بانتظام مع الموظفين والمشرفين والموظفين الكبار والصغار لمناقشة بعض مواقفهم ومشاكلهم.
- التعبـــير عـــن آرائـــك بحـــرية بالغة وأنت تتعامل سواء مع موظفيك، أو أصـــدقائك، أو مشـــرفيك، وتعتبر مهارات التخاطب الجيد جزءاً من تلك المهارة، و غالباً ما يجب أن تعبر عن آرائك وتوقعاتك فى مقابلات خاصة ولـــيس فـــى اجتماعات عامة، وعلى سبيل المثال يمكن أن تحتاج إلى أن تخبر أحد الموظفين بأن أداءه يحتاج إلى بعض التحسن، فبعضنا يرى تلك المهمـــة صـــعبة جداً ومحرجة للغاية، ولكن بتعلمك للمهارات الضرورية سوف تتمكن من إبداء آرائك وتوفير الفرص التى تساعد على تصحيح تلك المشـــكلة، فمعرفة المشكلة، وتحديدها شيء ضروري، ولكن لو حدث أن

واجهتنا بعض المشاكل التى تهدد العامل فلابد حينئذ من أن يكون لديك رد فعل دفاعى تستطيع من خلاله تحديد الحلول المناسبة لتلك المشكلة.

- فـى بعـض المؤسسـات عادة ما يصبح المدير عاملاً، وذلك بأن يقف مع الموظفين فى مكان عملهم ويؤديه معهم، فنحن نعرف أن الخبرة والتجربة همـا خير معلم، فربما استطاع المدير اكتساب أحد المهارات الفردية من ذلـك الموقـف وأيضاً يتعلم المديرون فى ذلك الموقف ما هو العمل الذى يقوم به الموظفون.
- لابد أن يهتم القادة بالمعتقدات الرئيسية للفرد، وذلك عن طريق إيجاد أرضية مشـتركة بينهم، ولكن هناك بعض المشكلات التى لن تحلها تلك المهارة، فيجب على القادة فى ذلك الوقت العمل على حل تلك المشكلات من خلال المبادئ المعروفة وليس على أساس وظائفهم، وسوف يكون من المفيد جداً أن يستطيع المديرون تفسير تلك المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- التفكير الوظيفى وتأثيره على بعض القضايا الهامة، وذلك يتطلب معرفتك ذاتك وما هو مهم بالنسبة لك، وما قيمك وأهدافك، وعندما تقرر ذلك يجب أن تشارك فى تلك القضايا الهامة، ومن المهم لك أن تعرف أيها القائد أن الناس لا يثقون ولا يحترمون من يقوم بتغيير وظيفته وقيمه تبعاً للأخبار والآراء الجديدة.
- إبـداء الـثقة فـى موظفيك عن طريق إلزامهم ببعض المسئوليات، فالقادة الـناجحون يشجعون موظفيهم على الإبداع، ويوفرون لهم فرص النجاح، ويوفرون لهم فرص التعليم والتدريب اللازمة لتنمية مهاراتهم، فمثل هؤلاء القـادة يكـون لديهـم فـريق كفء وواثق من أدائه، ولابد أن يكون قادة المسـتقبل فـى الأصل موظفين كانوا يقومون بتقييم مهارات قائدهم قبل توليهم تلك الوظائف القيادية.
- يتعيـن على القائد الموثوق فيه تشجيع موظفيه عن طريق توفير الخيارات المـتعددة أمـامهم مـن خلال مساعدتهم فى بناء الثقة والكفاءة لديهم عن طـريق التدريب والتعليم الكافى، فهؤلاء القادة هم الذين يتحملون مسئولية

أعمـــالهم وأيضاً مسئولية أعمال موظفيهم، فهم متفائلون دائماً وطموحون وذوى مواقــف أداء إيجابــية، ويقومون بمساعدة ومساندة الآخرين حتى يصلوا إلى أعلى درجات التميز.

٥- تهيئة أفضل الفرص لتنمية المهارات:

- كثير منا يقدسون تطبيق عاداتهم، فنجد من الصعب جداً ابتكار سبل جديدة لتنفيذ أى نظام جديد، فكلما طالت فترة قيامنا بشيء معين، كلما صعب التفكير فى أسلوب آخر فى أدائه، حتى لو كان الأسلوب القديم خطأ، ومن هنا لابد من ضرورة توافر المهارات الإبداعية التى تنتج عن التعاون والتفاعل مع أناس آخرين، ولكن غالباً ما يتم تجاهل الآراء الإبداعية أو تقبلها بسخرية، والجدير بالذكر أن نقول إن مهارات الاستماع لا تساعد على تطبيق تلك الأفكار، ولكنها تساعد على احترام الآخرين وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم، وغالباً ما تكون تلك الآراء الإبداعية غير تقليدية، فينظر إليها فى أول الأمر على أنها غير تقليدية، ولكن سرعان ما تثبت كفاءتها.
- من الممكن أن نعلم أنفسنا كيف نكون مبدعين، فعندما يكون لديك فكرة عن كيفــية الــتعامل مع أحد القضايا يجب كتابتها ووضعها فى ملف، وعندما تســمع فكــرة جديدة فعليك القيام بعمل نفس الشيء، فالإبداع لا يأتى فجأة، ولكنه يأتى عن طريق البدائل المتاحة.
- لابد أن تزيح الستار عن كل الفرص والحلول المتاحة فى كل مشكلة، وكما قــال "جاردنرGardner " غالباً ما تواجهنا العديد من الحلول العظيمة التى تــزيح الغطــاء عــن المشكلات. فحاول أن تتخطى الحواجز التى تعوق تفكيرك، وأول طريقة للقيام بذلك أن تسأل بعض الأسئلة التى تبدأ بـــ "هل ســيكون جميلاً لو فعلت كذا؟ " ولابد أولاً أن تحدد خلفيتك ومعلوماتك عن هــذه القضية، ثم تقوم بتحديد الذى ستقوم به من أجل أن تفهم الموقف فهما تاماً قبل أن تقوم بوضع الحلول المناسبة.

- اتخـــاذ موقف إيجابي ونظرة شاملة والتخلص من التفكير السلبي، فقد قالت "أوبرا Oprah " لجمهورها في مايو إنها لديها جريدة، فكل يوم كانت تكتب خمســة أشياء جيدة عما حدث لها في ذلك اليوم، فلقد قالت إنها غيرت من نظـــرتها للعالم وكيفية تعاملها مع المشكلات، فليس معنى أن يكون الإنسان لديـــة نظـــرة إيجابـــية أن يـــتجاهل المشكلات، ولكن يتطلب ذلك أن نهتم بالمواقف الإيجابية في حياتنا كما نهتم بالمواقف والآراء السلبية.
- عـــادة ما يتطلب الإبداع تقبل المخاطرة، ففعل أى شيء لم يكن موجود من قـــبل عـــادة مـــا يستلزم المخاطرة، ولذا يجب تقييم تلك المغامرات بالنسبة للمكافـــآت بعـــناية، بـــدون جعـــل الخوف من الفشل يوقفك عن أخذ تلك الخطوات التى ربما ينتج عنها مكافآت سخية رغم خطورتها.
- لابد أن تهتم بكل فكرة، وأن تنمى مهارات صنع القرارات لديك، وأن تقوم بإنـــتاج واســـتنتاج أفكار فريدة تحول المشكلة إلى حلول مناسبة، والاستناد دائماً إلى أفضل الأفكار حتى تتوصل إلى القرارات السليمة، بكل فكرة حتى تتمكن من إحراز التفكير عن طريقهم.
- تجنـــب قاتل الأفكار الذى يهدد تفكيرك، وبعض الجمل مثل: لقد حدث ذلك مـــن قـــبل وكـــان فاشلاً، وليست هذه المشكلة مسئوليتنا، ولماذا لا يحاول شخصـــاً أخـــر عمـــل ذلـــك؟ فتلك الجمل لن تشجع موظفيك على عرض أفكـــارهم فـــى المســـتقبل، ولكن لو اهتممت بهم وبأفكارهم بجدية، فسوف تشاركهم مهاراتهم الإبداعية وتنميها لديهم.
- بمجرد أن تتوصل إلى فكرة البديل الأفضل وقمت بتقييم مدى فعاليته، يجب تطبـــيقه فـــوراً، فلن يحل ذلك فقط المشكلة أو يجعل الفرد يستغل الفرص والحلـــول المـــتاحة، ففهـــم الأفكار وتطبيقها فى الواقع يؤدى إلى نوع من الرضا الوظيفى للأفراد العاملين، ولكن تطبيق تلك الفكرة على أرض الواقع يشـــعر كـــل مـــن شارك فى هذه الأفكار بالرضا والاقتناع ويحفزهم على المشاركة فى المستقبل.

ومــن الســخرية أن رغبة الفرد فى الوصول إلى الكمال تؤدى إلى عدم الكفــاءة، ويقدم "ميللر Mellar "هذه النصيحة (لا يوجد شخص كامل ولا يقــدر أحــد علــى النجاح دون مساعدة)، فيجب على القادة طلب مساعدة الموظفيــن بــآرائهم ونصــائحهم، وفيما يلى بعض النصائح التى تساعد الشخص فى التغلب على الرغبة فى الوصول إلى حد الكمال :

- ضـــرورة التأكد من أنك تعطى كل فرد فى القسم مكافآته على حسن أدائه، فالإدارة ليست القيام بكل شيء بنفسك، بل العمل على إتمام العمل فيتم تقييم القــادة علــى أساس قدرتهم على زيادة دافعية الموظفين للعمل معهم تجاه الأهــداف المنشــودة ومدى كفاءتهم فى قيادة تلك الجماعات للوصول إلى تحقــيق تلك الأهداف، وسوف يتحسن أداء الموظفين فى العمل ويزداد لو أنك أسندت إلى كل فرد مسئوليته وقمت بأداء الدور القيادى.
- تقييم معاييرك، وعقد المقارنة بين تكلفة تحقيق أعلى مستويات الكمال وبين تكلفة ما تقوم به وتشاور مع أعضاء فريقك فى ذلك.
- تقبل حرية الخطأ حتى تتمكن من التعلم، والبحث عن التغذية الراجعة من موظفيك، وتساعدك ردود أفعالهم على الوصول إلى نقاط الضعف والقوة فى أدائك، وهذه هى أهم خطوة فى تحسين مهارات الإدارة والقيادة، وتغيير هدفك من مجرد تجنب الأخطاء إلى الوصول إلى نتائج أفضل.
- التعلم من سلوكيات وسمات القادة الناجحين وتحديد نموذج للدور، مثل والدك ووالدتك، أو أستاذك أو مدير فعال.
- إظهــار الــثقة فى موظفيك، توفر الفرص لهم والمسئوليات اللازمة لتنمية مهاراتهم ويعد أكبر خطأ يقع فيه القائد هو خوفه من الوقوع فى الأخطاء.

وفى هذا قال أحد الحكماء وهو على فراش الموت" لو عدت إلى الحياة مــرة أخــرى ســأحاول الوقوع فى الأخطاء، فليس هناك شيء مخزى يسببه الوقــوع فــى الأخطــاء بل عليك أن تنسى الكمال لأنه من الممكن أن يكون أسطورة، لكن قم بدلاً من ذلك بالعمل من أجل التميز".

سادساً: مبادئ القيادة التربوية الفعالة:

وسوف نتناول مبادئ القيادة التربوية الفعالة فيما يلي:

١- القيادة التعليمية الفعالة :

تتعاون الإدارة الفعالة مع الآخرين لإيجاد بيئة تعليمية تفى باحتياجات الطلاب فى المجالات التالية.

- **تنمية الرؤى والمهام المشتركة:** وتقوم القيادة التعليمية بذلك من خلال:

• إرساء قواعد لأهمية الرؤى والمهام التى تقوم على فلسفة جيدة وتنمية الرؤى التعاونية التى توفر سبيلاً واضحاً للمؤسسة.

• الأخذ فى الاعتبار أن تعلم الطلاب يجب أن يكون محور اهتمام كل برامج المؤسسة التعليمية وأنشطتها.

- **إستراتيجيات متنوعة لتقييم أداء الطلاب :** وتحقق القيادة التعليمية ذلك من خلال :

• تشجيع المعلمين على توفير تعليم حقيقى وفعلى وتوفير التقييم المرتبط بعملية التعلم.

• استخدام العديد من الأدوات ذات القيمة والموثوق بها والمحايدة لتقييم مدى ما حققه المتعلم من أهداف.

• أن يقوم بتقييم البرامج المستخدمة من حيث مصادرها وأهدافها وطرق التدريس المتبعة لتنفيذها، وإدخال التعديلات كلما استدعت الحاجة لذلك.

- **المبادئ والنظم والأبحاث الحديثة لتعزيز التدريس الفعال :** وتحقق القيادة التعليمية ذلك بما يلى :

• أن يوضح المعلومات والمعرفة عن عملية التعليم وطرق التدريس المستحدثة.

- أن يساعد المعلمين على ممارسة الطرق التدريسية التى تعتمد على البحث و الاستفسار وتنميتها.
- أن يساعد ويشجع المعلمين على إجراء تغييرات جوهرية ذات تأثير ودلالة كلما تطلب الأمر ذلك.

- **التجديد فى المناهج وبرامج التعليم:** وتقوم القيادة التعليمية بذلك من خلال :

- ضمان أن المنهج الدراسى وأدواته يعكس المبادئ العامة الرئيسة للتعليم و المناهج الرسمية.
- تشجيع ومساعدة هيئة التدريس على الإلمام بالمعرفة الخاصة بمجال التخصص، وكذلك توطيد الصلة بين الأنظمة المختلفة.
- أن يساعد هيئة التدريس على التمييز بين ما هو أساسى وما هو سطحى فيما يتعلق بمادة التخصص من خلال التحليل و التخطيط والإشراف على تنفيذ البرامج والدروس بما يؤدى إلى تركيز استغلال وقت التعلم فى الفهم وتنمية المفاهيم والمهارات الأساسية.
- أن يستخدم المعرفة الواسعة والمتطورة بالاتجاهات التعليمية كى يدمج هيئة التدريس فى تخطيط المناهج، وتحسين البرامج على أساس الرؤى والأهداف والاحتياجات الخاصة بالمدارس والإدارات والمجتمع كله.

- **التكنولوجيا التعليمية الفعالة :** تشجع القيادة التعليمية على ممارسة التكنولوجيا التعليمية المناسبة واستعمالها بما يلى :

- أن ينمى الاستخدام الملائم للفيديو والكمبيوتر ووسائل الاتصالات المتعددة والوسائل التكنولوجية المختلفة فى تنفيذ المنهج.
- أن تستثمر المصادر البشرية ومصادر الدخل لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية ومعالجة البيانات، والمصادر من خلال الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) وتحسين الاتصال (البريد الإلكتروني، وخطوط الواجبات الإلكترونية).

- مستويات وتوقعات عالية لأداء التلاميذ : تجعل القيادة التعليمية المدرسين مسؤولين عن :

- إشراك المدرسين فى صناعة الاتجاهات التعليمية الإيجابية للطلاب وتوصيلها.
- وضـــع معـــــايير مــــع المدرسين لعمل الطلاب.
- مساعدة المعلمين لتوضيح توقعاتهم وإبرازها للطلاب.
- تشجيع الأنشطة التى تحقق التفوق العلمى والأكاديمى.

- الإشراف وتقييم الأداء: تعمل القيادة مع المدرسين وأعضاء هيئة المؤسسة التعليمية على الإشراف وتقييم الأداء، وذلك من خلال :

- فهم ونقل معايير الأداء للمدرسين مستخدمين معايير الأداء المحلية كأساس.
- نقل التوقعات الثابتة لكل معلم لكى يمكنه العمل على أساس المعايير المطلوبة وفق مستوى عالٍ.
- توظيف الملاحظة الحالية ونماذج التقييم والأداء الفعلى لتنمية أداء المدرسين وتشجيع التطور.
- تشجيع هيئة التدريس على تحسين الأداء من خلال أنشطة مثل ملاحظة عمل الخبراء.
- تقييم الأداء الفعلى على أساس أداء المعلم ومستوى التلاميذ، مستخدمة أساليب تدريب فعالة لتحسين أداء المعلم.
- تدعيم التميز والتفرد بين المعلمين فى إدارة الفصل وتنظيمه واستخدام استراتيجيات التدريس الفعالة.
- مراقبة مستويات الأداء لضمان وصول المدرسين للمستويات التى يحددها النظام.

- **تدعيم التنمية المهنية المستديمة:** تدعم القيادة التعليمية التنمية المهنية المستديمة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال:

- توفير الفرص لكل هيئة المؤسسة التعليمية للاندماج فى تطوير أنفسهم مهنياً، وتشجيع تطوير المناهج، وأداء المعلمين فى تعليم الطلاب.
- تطبيق الأبحاث التى تجرى على تعلم البالغين وتطوير أدائهم للوصول إلى أداء مهنى فعال.
- تشجيع وتعزيز التنمية المهنية الفعالة القائمة على البحث والتدليل بالممارسات المرغوبة بما فى ذلك التخطيط وحل المشكلات والممارسات التعاونية والتغذية الراجعة واحترام الإنجازات الفردية.
- دمج هيئة العاملين لتحديد التوقعات والتطلعات للتنمية المهنية .
- مراقبة أنشطة التنمية والتطور المهنى للعاملين وتسجيلها.
- مساندة الإحساس بتقدير الذات، وتشجيع روح المبادرة لدى المعلم والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية.
- ضمان أن النمو المهنى ينتج من تطور وتعلم الطالب.

٢- القيادة التنظيمية الفعالة :

تعمل القيادة التنظيمية الفعالة على إيجاد بيئة تنظيمية متجددة ذاتياً وهى تركز بشكل مستمر على تمكين الطالب من الوصول إلى مستويات عليا، وتحقق ذلك من خلال:

-**مهارات القيادة التنظيمية والأبحاث :** تطبق القيادة التنظيمية ذلك من خلال :

- تطبيق مفاهيم السلوك التنظيمى والتطوير التنظيمى فى العمل اليومى.
- تحليل بيئة اتخاذ القرارات والتوقع بتأثير هذه القرارات على المؤسسة التعليمية.
- محاكاة تطورات البرامج الجديدة فى المجالات التى تكون فيها شروط التغيير أو الرؤى المهنية الجديدة تشجع الاتجاهات الحديثة.
- استغلال الفرص الملائمة لتحسين أداء المؤسسة التعليمية.

- **مهارات الاتصال الواضحة والمباشرة والإيجابية:** تمارس القيادة التنظيمية ذلك من خلال :

- توصيل رؤى المؤسسة التعليمية وأهدافها واحتياجاتها، وإنجازاتها للطلاب ومسئولى المؤسسة التعليمية وأولياء الأمور والمجتمع.
- تسهيل الاتصال الذى يؤدى إلى نتائج مرغوبة عن طريق العمل الجماعى والبحث واتفاق الآراء.
- استغلال البيانات والمعلومات والتحاليل الموثوق بها، وكذلك المصادر المهنية التى تحتوى على التكنولوجيا لفهم القضايا المرتبطة بالمهنة.
- محاولة فهم وجهات نظر المتحدثين وآرائهم وأفكارهم حتى لو كانت مغايرة لما يتبنونه أو حديثة جداً.
- تقديم الأفكار بوضوح ووعى فى الكتابة، وتقويم الشكل واللغة مع المستمع (طالب-ومعلم-وولى الأمر).
- تقديم وعرض الأفكار والحقائق شفوياً للأفراد والجماعات مستخدمة لغة واضحة واعية ومناسبة للفرد والجماعة.
- تقديم الحقائق والأفكار بوضوح ووعى مستخدمة طرق عرض مرئية ورمزية.
- تقديم الحقائق والأفكار باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
- يتم التواصل بلغة أو رموز ثابتة وغير مربكة أو متضاربة.

-**المناخ الإيجابى للتدريس والتعلم الصحيح :** تحقق القيادة التنظيمية ذلك من خلال :

- فهم عناصر ثقافة المؤسسة التعليمية للعاملين بها والقيام بتقويمها.
- تطبيق نظريات تطور الإنسان والدوافع لتطوير مجتمع المتعلمين.
- توفير تلك البيئة التى يمكن من خلالها ممارسة الثقافة والإبداع وتقديرها وكذلك تبادل الأفكار والقيام بالتجارب والمخاطرة المحسوبة.

- بناء ثقافة داخل الطلاب والمعلمين، تلك الثقافة التى تشجع وتحفز على التعلم.
- إيجاد مناخ مدرسى آمن ومستقر.
- إلهام الآخرين روح النمو والرغبة فى التطور.

-التغيير البناء : تسهل القيادة التنظيمية ذلك من خلال :

- استخدام توجهات للتغيير التنظيمى بما فى ذلك عمليات الإدارة التعليمية، وإعادة البناء التعليمى.
- الانفتاح على أفكار الآخرين (المعاصرة) مع التمسك بالأصالة فى تنمية السياسات والإجراءات.
- إدراك حاجة المدرس والمجتمع إلى الاستقرار عند إدخال التغيير والأفكار الجديدة.

-التعاون والمشاركة فى اتخاذ القرار : تشجع القيادة التنظيمية ذلك بما يلى :

- تنمية اتخاذ القرار والمحافظة على استمراره بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة التعليمية أو المجتمع التعليمى الأكبر.
- تشارك الآخرون فى العمل وإنجاز الأهداف، وتدرك بالتحديد متى تحتاج الجماعة للإرشاد والتوجيه، وتفعل ذلك بأسلوب لائق.
- توفير الوقت الملائم والمصادر الملائمة للتخطيط التعاونى.

-تقنيات التخطيط الإستراتيجى : تطبق القيادة التنظيمية تقنيات التخطيط الإستراتيجى التى تعزز التوجهات الثابتة وتؤدى إلى قرارات صلبة راسخة من خلال :

- تطبيق العلم بالتطور الإنسانى والتطور التنظيمى وعلوم تدريس اتخاذ القرارات فى تحديد المصادر مثل الوقت والفراغ والمواد المستخدمة والأفراد والميزانية.
- تطوير ووضع خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل من أجل تحسين البرامج التربوية وتطويرها، والتطور المهنى، وتحديد

المصادر، وتحديد أعداد الطلاب، وتيسير التوافق مع المؤسسة التعليمية وهيئات الإدارة.

- تقدير الواقع الحالى آخذة فى الاعتبار إمكانية الحل متصرفة بناء على مافيه مصلحة الطلاب.
- استخدام المصادر الموثوق بها للمعلومات والبيانات، وتحليلها لتوسيع وتعميق الإدراك للأهداف العامة وأهداف الدروس، واحتياجات التخطيط.

٣- الإدارة الفعالة:

القيادة الفعالة تعمل فى نطاق القانون والإرشادات والمبادئ الأخلاقية لتحقيق الأهداف التربوية وتحسين تعلم الطالب، وذلك على النحو التالى:

-**اختيار العاملين وتقييم الوظائف الإدارية:** يتحمل المدير عبء اختيار العاملين والملاحظة والإشراف وتقييموالوظائف الإدارية للمؤسسة من خلال:

- تطبيق التقنيات والقواعد المتعارف عليها فى التعيين والاختيار والترقى وتوزيع المهام والإشراف والتقييم وفصل العاملين.
- تطوير وتطبيق إجراءات لتقييم العاملين مستخدماً معايير الأداء والملاحظة الفعالة وإجراءات التقييم.

– **السياسة التعليمية والمتطلبات القانونية :** يطبق القائد السياسة والمتطلبات القانونية داخل نطاق مسئولياته من خلال :

- معرفة كيفية تفاعل المعلمين والمؤسسة التعليمية والدولة لبناء مجتمع مدرسى متناسق.
- معرفة كيفية سير السياسة واتخاذ القرار عن طريق العملية القانونية أو الانتخابية أو الإدارية.
- فهم ومسايرة أمور الدولة والقانون والتنظيمات والسياسات والإجراءات بما فيها متطلبات عمليات التمويل.

- سياسة الإدارة البشرية: يطبق القائد معرفته بسياسات الإدارة البشرية الحالية ويمارسها فى إطار مسئولياته من خلال:

- تطبيق مبادئ التخطيط المالى بما فيها تحليل المصادر المالية للمؤسسة أو النظام الحالى وترجمة حاجات البرامج إلى قيمة تكلفتها.
- توظيف إجراءات الإدارة البشرية السليمة والطرق والتقنيات لإعدادها وتسييرها ومراجعة ميزانية المؤسسة التعليمية.

-البرامج المساعدة : يطبق المدير معرفته الراهنة بالبرامج المساعدة (مثل : المواصلات، والخدمات الغذائية، والحضور، والتسهيلات الإدارية) داخل نطاق عمله من خلال:

- التعرف على التسهيلات التى يتيحها المجتمع وكيف يمكنه أن يمد الطلاب بها.
- اتخاذ قرارات بشأن التسهيلات وإدارة المعدات والمتطلبات لمساندة أهداف المؤسسة التعليمية والمجتمع وأغراضها.
- تطبيق التنظيمات الخاصة بالتسهيلات التعليمية بما يضمن بيئة خالية من العوائق للطلاب والعاملين.

٤-التكنولوجيا الفعالة :

تستخدم القيادة التكنولوجيا المناسبة لإدارة مسئولياتها من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية فى الإدارة (مثل : قواعد البيانات لتحليل المعلومات وماليات المؤسسة التعليمية، وحفظ سجلات الطلاب والعاملين) واتخاذ القرارات.

- تشجيع المساواة وتقدير التنوع: يناضل المدير الفعال من أجل المساواة والعدل لكل الطلاب وتقدير التنوع الثقافى فى بيئة المؤسسة التعليمية، ويتحقق ذلك عن طريق.

- ضمان المساواة والعدل فى البرامج وفرص التعليم: تناضل القيادة لضمان المساواة والعدل فى البرامج وفرص التعليم لكل هيئة التدريس والطلاب والآباء من خلال:
- توفير الفرص لمشاركة كل العاملين والطلاب والآباء فى ممارسة أنشطة المؤسسة التعليمية وبرامجها.
- تقدير حاجات التنوع فى الطلاب بتطبيق القوانين الدستورية وتنظيمات الدولة، والسياسات التربوية الواسعة.

- **التفرد والتنوع بين الأفراد:** تراعى القيادة التفرد والتنوع بين الأفراد من خلال:

- مراعاة اختلاف القدرات وأنواع المساهمات والخلفية الثقافية والاجتماعية لدى الأفراد.
- تبني سياسات تربوية واستراتيجيات تنظيمية فعالة فى مقابلة احتياجات التنوع فى الهيكل الطلابى.
- العمل بكفاءة فى المجتمع المتنوع اقتصادياً وثقافياً ولغوياً.

٥- العلاقات الفعالة مع المجتمع

يتفاعل المدير مع المجتمع لسد احتياجات الطلاب عن طريق:

- **حاجات الآباء وأفراد المجتمع :** تراعى القيادة حاجات الآباء وأفراد المجتمع بإشراكهم فى اتخاذ القرار من خلال:

- إيجاد بيئة تشجع وتؤيد توصيات الآباء والطلاب وأفراد المجتمع فى توضيح كيف تفى المؤسسة التعليمية باحتياجاتهم.
- دمج الآباء وأفراد المجتمع فى تطوير الأهداف والرؤى وتحسين الخطط والبرامج التعليمية.
- دمج الآباء والطلاب وأفراد المجتمع فى تحسين تعلم الطلاب.

- **المشاركة المجتمعية :** تشجع القيادة المشاركة بين هيئة التدريس والآباء ورجال الأعمال والمجتمع من خلال:

- أن تتصل وتتفاعل مع الاباء وجماعات المجتمع ووكالات الخدمة المرتبطة بطريقة حضارية ملائمة وتدمجهم فى عملية تهذيب الطلاب وتربيتهم.
- أن تضم متطوعين لمساندة الاحتياجات التعليمية.

- **رؤى ومهام أفراد المجتمع** : تشجع القيادة وتناصر الرؤى والبعثات والمهام والبرامج والأنشطة من المؤسسة التعليمية، وذلك عن طريق:

- توصيل أهداف المؤسسة التعليمية وحاجاتها وإنجازاتها للطلاب، وهيئة المؤسسة التعليمية، والآباء، والمجتمع.
- التعامل مع الإعلام بشكل جيد وفعال فى الوصول الجيد للرأى العام.
- توصيل المعلومات للآباء والمجتمع من خلال الكتيبات والمنشورات والملخصات عن المؤسسة التعليمية.
- الاتفاق مع جماعات المجتمع الملائمة لتحقيق الأهداف.

٦- المسئوليات المهنية :

تمارس القيادة الفعالة السلوك المهنى الذى يعمل على ملائمة احتياجات الطلاب من خلال إنجاز المسئوليات المهنية، عن طريق:

-**ممارسة العمل بحماس** : تمارس القيادة عملها بحماس عن طريق :

- الإيمان بأن التعليم المستمر والتطور المهنى ضروريان للذات وللآخرين.
- الإطلاع على الأبحاث التربوية الحالية والممارسات فى مجال الخبرة.
- تطوير خطط النمو المهنى القائم على التقييم الذاتى وتقييم الآخرين.

- **الاحترام والتقدير الايجابي للذات وللآخرين** : تشجع القيادة وجود جو من الاحترام والتقدير للذات وللآخرين، وذلك من خلال:

- تشجيع التسامح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتشجيع مساهمات الجماعات التى تقاوم الفكر التقليدى.

- أن تكون حساسة للاختلافات فى احتياجات التعلم وأساليب التغيير والخلفيات الاجتماعية والثقافية.

-السلوك المثالى : أن يكون سلوك المدير مثالياً من خلال:

- تفاعله مع الآخرين بأسلوب مهنـــــى يتلاءم مع دوره.
- أن يتقبل مسئوليات تصرفاتــــه (نتاج أفعاله) بمرونة.

سابعاً: معايير جودة القيادة التربوية:

١- التحفيز:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يشجع الطلاب على تحقيق النجاح من خلال تيسير عمليات التطوير والمراحل والتجهيزات والإشراف لرؤية التعليم المدعومة من قبل المجتمع التعليمى.

-المعرفـــــة : مدير المؤسسة التعليمية لديه معرفة وفهم بـــ :

- مرامــــى التعليـــم فى المجتمع المتعدد.
- مبادئ تطوير وإعداد الخطط الإستراتيجية.
- نظـــريـــة النظـــم.
- مصادر المعرفة وجمع البيانات وإستراتيجيات تحليل البيانات.
- الاتصــــال الفعـــال.
- مهارات تفويض السلطة.

– الاستعدادات والميول : يؤمن مدير المؤسسة التعليمية بالمعتقدات والقيم الآتية:

- إمكانيـــة التعلـم للجميع.
- الرؤيـــة التعليمية للأطر العامة للتعليم.
- التحسين المستمر للمؤسسة.
- حصر كل الأعضاء فى المجتمع التعليمى.

- امتلاك الطلاب المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة ليصبحوا طلاباً مهرة.
- يتطلب إنجاز العمل أداء عالياً من الأفراد العاملين.

– الممارسات (الأداءات): المدير يسهل العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على :

- وصول رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية للأفراد العاملين والآباء والمجتمع.
- توصيل هذه الرؤية من خلال بعض النماذج والطقوس والرموز والأنشطة المتشابهة.
- قبول المعتقدات الأساسية عن رؤية المؤسسة التعليمية لكل فرد.
- تطوير الرؤية المحددة من قبل المؤسسة التعليمية والأفراد المشاركين.
- مدى مساهمة أعضاء المجتمع التعليمى لفهم الرؤية وإشهارها.
- وصول ما تسعى إليه المؤسسة التعليمية للمشاركين.
- مشاركة المجتمع التعليمى فى عمليات التحســين المستمرة.
- تشابه الرؤية مع البرامج والخطط والأحداث التربوية.
- تطوير خطة التطبيق التى تتم من خلال إيضاح الأهداف والإستراتيجيات المستخدمة لتحقيقها.
- استخدام البيانات الديموجرافية عن الطلاب وأسرهم فى تحقيق أهداف وتوقعات المؤسسة التعليمية.
- تحديد معوقات تحقيق هذه الرؤية وتوضيحها.
- الحصول على المصادر الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- استخدام المصادر المتاحة لتدعيم أهداف المؤسسة التعليمية.
- تقييم الرؤية والأهداف وخطط التنفيذ بصورة منتظمة.

٢- التنمية المهنية :

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يشجع الطلاب على النجاح من خلال تدعيمه لثقافة المؤسسة التعليمية والبرامج التعليمية التى تهدف إلى التنمية المهنية للأفراد العاملين.

- **المعرفة :** أن يكون لدى المدير معرفة وفهم بـــ :
  - نمـــــو الطالب وتطـــوره.
  - نظريات التعلم التطبيقيـــة.
  - نظريات الدافعية التطبيقية.
  - تطبيـــق وتقييـــم المناهج.
  - مبادئ التدريس الفعـــــال.
  - استراتيجيات القياس والتقييم والتقويم.
  - تنوع ماهية البرامج التعليمية.
  - دور التكنولوجيا فى تحسين تعليم الطلاب وعمليات التغيير للنظم والتنظيمات والأفراد المهنية لهم.
  - ثقافة المؤسسة التعليمية.
- **الاستعدادات والميول :** يعتنق مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :
  - تعلم الطلاب بوصفه هدف جوهري.
  - تبنى فكرة استعداد كل طالب للتعلم.
  - الطرق المتعددة التى يمكن تعليم الطلاب بها.
  - التعلم المستمر طوال الحياة للفرد والآخرين.
  - التنمية المهنية كجزء متمم لتحسين المؤسسة التعليمية.
  - بيئة تعلم آمنة ومدعمة.
  - تهيئة الطلاب ليكونوا أعضاء مشاركين فى المجتمع.
- **الممارســات (الأداءات):** يســهل مديــر المؤسســـة التعليمـــية العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على :

- معاملة كل الأفراد باحترام وكرامة.
- تركيز التنمية المهنية على عملية التعلم وأهداف المؤسسة التعليمية.
- شعور الطلاب والأفراد العاملين بتقديرهم من قبل الآخرين.
- الاعتراف بمسئولية ومساهمة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية.
- تحديد معوقات تعلم الطالب وتوضيحها.
- مراعـــــاة التنوع والفروق فى تطوير خبرات التعلم.
- تشجيع التعلم مدى الحياة.
- وجود ثقافة مشتركة لأمال الفرد والطالب وميول المسئولين.
- استخدام التكنولوجيا فى التدريس والتعلم.
- الاعتراف بإنجازات الطلاب والأفراد العاملين.
- تنظيم المؤسسة التعليمية وإعدادها للنجاح.
- برامج المنهج والمنهج المشترك، والمنهج الإضافى مصمماً ومجهزاً.
- تصميم المناهج على أساس البحث العلمى وخبرة المعلمين وتوصيات المجتمعات التعليمية.
- تقدير ثقافة ومناخ المؤسسة التعليمية على أسس منظمة.
- استخدام مصادر متعددة للمعرفة فى صنع القرارات.
- تقييم تعلم الطلاب من خلال الأساليب المختلفة.
- استخدام نماذج متعددة للتوجيه والتقييم.
- تطوير برامج شئون الطلاب لإشباع حاجاتهم.

٣- الكفاءة:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يساعد الطلاب على النجاح من خلال التأكيد على إدارة التنظيمات والعمليات وتوفير بيئة تعلم آمنة.

- **المعرفة** : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية الفهم والمعرفة بـــ :

- نظريات ونماذج التنظيمات ومبادئ التطوير التنظيمى.
- الإجراءات العملية على مستوى المؤسسة التعليمية وقطاعها.

- المبادئ والقضايا ذات الصلة بأمن وأمان المؤسسة التعليمية.
- إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- المبادئ والقضايا ذات الصلة بإدارة المؤسسة التعليمية والعمليات.
- المبادئ والقضايا ذات الصلة بالتسهيلات والخدمات التعليمية على نطاق واسع.
- القضايا القانونية التى تؤثر على العمليات داخل المؤسسة التعليمية.
- التكنولوجيا الحديثة التى تدعم الوظائف الإدارية.

- الاستعدادات والميول : يعتنق مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :

- اتخاذ القرارات الإدارية لتفعيل التعليم والتعلم.
- المخاطرة بهدف تطوير المدارس.
- الثقة بالأفراد وأفكارهم.
- تقبل المسئولية.
- معايير وأمال واستعدادات عالية الجودة.
- إشراك المهتمين فى العمليات الإدارية.
- البيئة الآمنة.

- الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على :

- استخدام المعرفة بعمليتى التعلم والتدريس كأساس للقرارات الإدارية.
- تصميم وإدارة الإجراءات العملية لإتاحة فرص التعلم.
- ضرورة تحديد ودراسة وتقييم الاتجاهات الحديثة فى الإدارة.
- أهمية تنفيذ الخطط والإجراءات العملية الخاصة برؤية وأهداف المؤسسة التعليمية.
- إدارة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأساليب الإدارية الفعالة.
- إدارة الوقت لتحقيق أكبر قدر من أهداف المنظمة.

- تحديد المشكلات المحتمل وقوعها.
- مواجهة المشكلات بطريقة مؤقتة.
- مطابقـــة المصـــادر الماديـــة والمالـــية والبشرية لأهداف المؤسسة التعليمية.
- ترشيد النظم الإدارية حسب الحاجة إليها.
- اشتراك المهتمين فى اتخاذ القرارات المؤسسة التعليمية الفعالة.
- قبول مبدأ الملكية والمحاسبة.
- استخدام مهارات المشكلة المؤثرة.
- استخدام مهارات إدارة الصراع.
- استخدام مهارات الاتصال الفعال.
- خلق بيئة مدرسية نظيفة وآمنة وملائمة والحفاظ عليها.
- تدعيم الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- الحفاظ على سجلات المؤسسة التعليمية السرية والخصوصية.

٤- التعاون:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يساعد على نجاح الطلاب عن طريق التعاون مع الأسر وأفراد المجتمع والاستجابة لاهتمامات المجتمع المتنوعة وتعبئة مصادر المجتمع.

– **المعرفة** : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية المعرفة والفهم لـــ :

- الاتجاهات والقرارات الطارئة التى تؤثر على المجتمع التعليمى.
- الظروف والدنيامية المختلفة للمجتمع التعليمى المتنوعة.
- موارد المجتمع.
- المثل والنماذج الناجحة فى المؤسسة التعليمية والأسرة والأعمال والمجتمع والحكومة والشركات العليا.

– **الاستعدادات والميول** : يعتنق مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :

- عمل المدرس كجزء مكمل للمجتمع الأكبر.
- المشاركة والاتصال مع الأسر.
- إشراك الأسر فى صنع القرارات في المؤسسة التعليمية.
- قضية الإثراء المتنوع للمؤسسة.
- الأسر كمشاركين فى تربية وتعليم أولادهم.
- الأسر لديهم معرفة بأفضل اهتمامات أطفالهم.
- مصادر احتياجات الأسرة والمجتمع لانتخاب الطلاب لها.

- الممارسات(الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على :

- الاتصال والاشتراك الفعال بالمجتمع على نطاق واسع.
- تحديد وتحسين العلاقات مع قيادات المجتمع.
- استخدام معلومات عن احتياجات وأمال ومصالح الأسرة والمجتمع.
- وجود تجاوز لمنظمات ووسائل الخدمة والسياسة والمدين والوظائف المختلفة.
- إعطاء الثقة للأفراد والجماعات.
- خدمة المؤسسة والمجتمع كل منهما الأخر .
- أن مصادر المجتمع المتاحة مأمونة للمساهمة فى حل مشكلات المؤسسة التعليمية.
- إقامة تجمعات مع أصحاب الأعمال والنقابات التعليمية العليا ومجموعات المجتمع لتقوية البرامج ودعم أهداف المؤسسة التعليمية.
- تكامل خدمات المجتمع لشباب الأسرة مع برامج المؤسسة التعليمية.
- معاملة المشاركين بإنصاف.
- تقييم عملية الاختلاف والتنوع.
- تطوير العلاقات داخل المؤسسة التعليمية.
- وضع برنامج شامل لعلاقات المجتمع.

- استخدام لمصادر رؤوس الأموال العامة بحكمه وبشكل مناسب.
- اشتراك المجتمع كنموذج مع الموظفين.
- تدبير فرص مشاركة العاملين لتطوير المهارات.

٥- القيادة الأخلاقية:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يشجع الطلاب على النجاح من خلال تقدمه وإدارة للمؤسسة بنزاهة وبسلوك أخلاقى.

- **المعرفة :** أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية المعرفة والفهم لـــ :
  - أهـــداف التربية ودور القيادة فى المجتمع الحديث.
  - أهمية الأطر الأخلاقية المختلفة ومفاهيم الأخلاقيات.
  - أهمية تنوع المجتمع التعليمى.
  - أخلاقيات المهنة.
  - فلسفة وتاريخ التربية.
- **الاستعدادات (الميول) :** يعتنق مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :
  - نموذج الخير السائد.
  - حق كل طالب فى تعليم جيد.
  - أهمية المبادئ الأخلاقية فى عملية اتخاذ القرار.
  - توافق اهتمامات الفرد مع ما هو جيد لمجتمع المؤسسة التعليمية.
  - قبول النتائج من أجل تنمية مبادئ الفرد وأفعاله.
  - استخدام تأثير سلطة الفرد وإنتاجيته فى خدمة الطلاب وأسرهم.
- **الممارسات (الأداءات):** يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على :
  - اختيار القيم المهنية.
  - إيضاح الدليل الشخصى والوظيفى للأخلاقيات.

- توضيح القيم والمعتقدات والاتجاهات التى تحث على رفع مستوى الطلاب.
- تقبل المسئولية لكل عمليات المؤسسة التعليمية.
- إمعان النظر فى تصادم الممارسة الإدارية للفرد مع الآخرين.
- معاملة الناس بعدل ومساواة وعزة نفس واحترام.
- حماية حقوق وخصوصية التلاميذ والعاملين.
- توضيح القيمة وحساسية الاختلاف فى مجتمع المؤسسة التعليمية.
- أن يتعرف ويحترم السلطة القانونية للآخرين.
- أن يقيم المبادئ السائدة فـــى مجتمع المؤسسة التعليمية.
- أن يفتح المؤسسة التعليمية لتكـــون مجال البحث العام.
- الالتزام بلوائح وقـــــوانين المؤسسة التعليمية.
- أن ينفذ القوانين والإجراءات بعدل وحكمه.

٦- التأثير على المجتمع :

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يشجع الطلاب على النجاح عن طريق، الفهم والاستجابة والتأثير على الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية داخل المؤسسة التعليمية.

– المعرفة : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية الفهم والمعرفة بـــ :

- مبادئ قيادة المؤسسة التعليمية ودعم النظام الأساسى للمؤسسة.
- دور التعليم العام فى تطوير وتجديد المجتمع الديمقراطى وتقدم الأمة الاقتصادى.
- القوانين ذات الصلة بالتربية والتعليم.
- العملـــيات والـــنظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التى تواجه المؤسسة التعليمية.

- نمـــاذج واستراتيجيات التغيير والحل الجذرى كتطبيق لتوسيع سياق التدريس الاقتصادى والثقافى.
- القـــــرارات والقـــــوى العالمية المؤثرة فى التعليم والتعلم.
- ديناميات تطوير السياسات والقوانين فى مجتمع ديمقراطى.
- أهمية الاختلاف فى المجتمع الديمقراطى.

- الاستعدادات (الميول): يعتنق مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل:
  - التربية كمفتاح للفرص والحراك الاجتماعى.
  - الاعتراف بتنوع الأفكار والقيـــــم والثقافات.
  - أهمية استمرار الحوار مع صناع القرار التربوى.
  - المشاركة الفعالة والنشطة للتلاقى السياسى لخدمة التربية.
  - استخدام النظم الشرعية لتحسين فرص الطلاب وحمايتهم.

- الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على:
  - حدوث اتصال بين المجتمع التعليمى بشأن الاتجاهات والقرارات المغيرة للبيئة كجهاز مدرسى.
  - وجود حوار مع ممثلين لجماعات المجتمع المختلفة.
  - المجتمع التعليمى بحيث يعمل فى إطار السياسات والقوانين والديانة المحلية والسلطات الاتحادية.
  - سياسة عامة ملائمة لتحسين تربية عالية الجودة للطلاب.
  - خطوط اتصال مطورة مع صناع القرار خارج المجتمع التعليمى.

ثامناً: معوقات القيادة التربوية:

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التى تحد من فعالية القائد، فيعد تركيز المدير على الإنجازات التى تم تحقيقها فى الماضى، والتى لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة، ومنها أيضا

محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة، فكل ما له قيمة هو من أنت؟ وما هي مدى معرفتك؟ وإنما المعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي :

١- تمكـن الخـبرة القـادة من توقع الفرص والمشكلات وربما قد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها.

٢- تساعد مهارات الاتصال القادة في التعبير عن رؤيتهم، وتلعب دوراً هاماً في إقناع الآخرين باتباعهم تحت قيادتهم.

٣- يجهز التدريب الرسمي ويؤهل الفرد إلى تولي الأدوار القيادية.

فلابد أن يدعم التدريب على قيادة المهارات الإيجابية، بالإضافة إلى أن التدريـب يسـاعد القـائد علـى التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقـف التي تحد من فعالية القيادة، وهناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي :

١- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال

أن تكـون كـاملاً، وتتجنب الأخطاء مهما تكلف الأمر،ويُعدّ الكمال مستوى مرغوباً يرغبه كل فرد، ولكنه إما أن يكون مكلفاً أو يكون مستحيلاً تحقـيقه، وعليـنا أن نقيس نتائج مجهودات الأفراد بالنسبة للعوائد المتحققة ومقـابل أفضـل نتـيجة يمكـن التوصل إليها ليس من أجل أن نقيس مدى التقصـير، ولكـن من أجل أن نقيس مدى إجادة الفرد، أي أن أعلى مستوى معـروف هـو مقياس وليس هدف، والانحراف عن النتائج المثالية ربما لا يمكن تجنبه بسبب قيود الوقت أو القيود المالية.

ولكن مثل تلك الأساليب يؤدي إلى بعض المشاكل ومنها انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وسوف يؤدي ذلك إلى أن يكون لدى المدير العديد من المهام التي لا يستطيع أداءها كلها، ويحدث ذلك من خلال مايلي:

١- إن تـؤدى كل شئ بنفسك يسبب ضغوطاً وخفض الإنتاج، فى الواقع لن تتمكن من الاستمرار فى محاولة القيام بكل العمل بمفردك.

٢- عدم طلبك المساعدة من زملائك يتسبب فى نقص الكفاءات.

٣- صعوبة التكيف مع التغير يؤدى إلى نقص التقدم.

٤- الاسـتخدام الـزائد للقواعـد أو اتباع الروتين يؤدى إلى صعوبة إنجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة فى المواقف المختلفة.

٥- الخوف من الخطأ يؤدى إلى عدم المبادأة وعدم استغلال الفرص.

٦- عـدم تفويض المهام والسلطات يؤدى إلى نقص فرص التدريب والتنمية للموظفين.

٧- الإشـراف الـزائد والسـيطرة الـزائدة يؤديان إلى نقص المبادرة لدى الموظفين.

٨- عـدم احترام آراء الأخرين يؤدى إلى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.

٩- عـدم الارتـياح فى بعض الظروف وبعض الوظائف يؤدى إلى ضياع الوقت وضياع الفرص.

١٠- مقاومـة الـنقد البناء يؤدى إلى نقص التغذية الراجعة التى تؤدى إلى تنمية المهارات القيادية لدى المدير.

ومـن السـخرية أن رغبة الفرد للوصول إلى الكمال تؤدى إلى عدم الكفاءة ، يقدم ميللر هذه النصيحة (لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على الـنجاح دون مسـاعدة) فيجـب على القادة طلب مساعدة الموظفين بآرائهم ونصـائحهم، وفيما يلى بعض النصائح التى تساعد الشخص فى التغلب على الرغبة فى الوصول إلى حد الكمال :

١- تأكد من أنك تعطى كل فرد فى القسم مكافآته على حسن أدائه، فالإدارة ليست القيام بكل شيء بنفسك، بل العمل على إتمام العمل فيتم تقييم القادة على أساس قدرتهم فى زيادة دافعية الموظفين للعمل معهم تجاه الأهداف

المنشودة ومدى كفاءتهم فى قيادة تلك الجماعات للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، وسوف يتحسن أداء الموظفين فى العمل ويزداد لو أنك أسندت إلى كل فرد مسئوليته وقمت بأداء الدور القيادى.

٢- قم بتقييم معاييرك، وقم بالمقارنة بين تكلفة تحقيق أعلى مستويات الكمال وبين تكلفة ما تقوم به وتشاور مع أعضاء فريقك فى ذلك.

٣- اترك لنفسك حرية الخطأ حتى تتمكن من التعلم، وابحث عن التغذية الراجعة من موظفيك، ويساعدك ردود أفعالهم على الوصول إلى نقاط الضعف والقوة فى أدائك، وهذه هى أهم خطوة فى تحسين مهارات الإدارة والقيادة، وقم بتغيير هدفك من مجرد تجنب الأخطاء إلى الوصول إلى نتائج أفضل.

٤- تعلم من سلوكيات وسمات القادة الناجحين واجعل لك نموذجاً للدور، مثل والدك ووالدتك، أو أستاذك أو مدير فعال.

٥-علـيك بإظهار الثقة فى موظفيك، ووفر لهم الفرص والمسئوليات اللازمة لتنمية مهاراتهم.

ويعد أكبر خطأ يقع فيه القائد هو خوفه من الوقوع فى الأخطاء.

بالإضافة إلى أن أحد الحكماء قال وهو على فراش الموت، لو عدت إلـى الحياة مرة أخرى سأحاول الوقوع فى الأخطاء، فليس هناك شيء مخز يسـببه الوقـوع فى الأخطاء بل عليك أن تنسى الكمال لأنه من الممكن أن يكون أسطورة، ولكن قم بدلاً من ذلك بالعمل من أجل التميز.

٢- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:

فمـن المسـتحيل أن ترضـى كل الناس فى جميع الأوقات، ولقد قال بنياميـن فرانكلين: "لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح، ولكن هاهى وصفة الفشـل"! حاول إرضاء كل فرد، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع.

ومـــع ذلك فكلنا يحب ذلك، فالأفراد الأقوياء يحبون أن يحاول الجميع إرضـــاءهم، والأفراد الذين يخشون الصراعات يخافون القيام بأى شىء يكون مصيره الفشل.

وفيما يلى بعض أهم الخصائص المعوقة أو الميسرة فى التعرف على سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراعات من خلال إرضاء الجميع :

- عـــدم القـــدرة على قول "لا" فالأفراد الذين لا يستطيعون قول "لا" يلزمون أنفســـهم بمـــا لا يطيقون ويمرون بضغوط كبيرة، وعندما لا يقدرون على الوفاء بوعودهم، فإنهم يفقدون ثقة عملائهم وموظفيهم ومديريهم.
- إن تجنب التعامل مع المشكلات عادة ما يجعلها أسوأ، فلو كانت المشكلة هى أداء موظف واحد، فعدم التعامل مع المشكلة يؤدى إلى تدهور أكبر وانخفاض فى الروح المعنوية لدى الموظفين.
- يفضـــل الأفـــراد الذيـــن يتجنـــبون مواجهة المشاكل اللجوء إلى التلميحات والأوهـــام، وتلك الأشكال غير المباشرة للاتصال غير فعالة على الإطلاق، وتؤدى إلى سوء التفاهم، وإلى توجيهات خاطئة.
- إن إرادة الفـــرد فـــى أن يكون محبوباً تكون زائدة عندما تكون النتيجة هى تجنـــب إعطاء التوجيه والتغذية الراجعة والإرشادات، وسوف يكون القائد مقصراً لو قدم رغبته فى إرضاء الجميع على مصلحة المؤسسة.

وإنـــه لشعور جيد أن تكون محبوبا حيث يساعد ذلك فى تكوين القيادة الفعالـــة، ولقد ذكرنا سالفاً مخاطر جعل الإنسان رغبته فى إرضاء الجميع قبل مصلحة المؤسسة وأهدافها، وعندما تكون المخاطر واضحة فلا يجوز الاهتمام بأن يكون الجميع راضين عما تقوم به، ولكن حينما لا تكون هناك مخاطر فإن تلـــك الخاصـــية هامـــة جـــداً وتعد عاملاً إيجابياً، وذلك لأنها تمنع الفرد من التصرف دون اعتبار لمشاعر الناس، فالاهتمام بمدى تأثير أفعالنا وأقوالنا على مشاعر الآخرين يعد عاملاً مؤثراً على طريق التعاون، ولكن لو تم تقديم ذلك الهدف على بقية الأهداف الأخرى، لأصبحت تلك العملية مشكلة كبرى.

وعموماً فإن الموظفين يحبون ويحترمون كل القادة الذين يساعدونهم فى التعرف على مشاكلهم والوصول الى حلول معهم، وإذا قام الإنسان بالتعبير عن توقعاته بطريقة واضحة وصريحة فسوف يؤدى ذلك إلى تقليل حجم الصراعات، وتقليل مشاعر الإحباط لدى الموظفين، ولذلك لا يجب أن تتجاهل احترام الآخرين، فلا يستطيع القائد أن يباشر مهام عمله دون اكتساب احترام الآخرين، وعموماً فإن الموظفين يحترمون القادة الذين يساعدونهم فى مشاكلهم ويعبرون عنها بأمانة.

٣- الفشل فى استخدام منظور أوسع :

يكون من الصعب الانتقال إلى مواقع القيادة للخبراء الفنيين - الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية - ومحيط عمل الخبراء الفنيين هو محيط ضيق، وذلك لأن مسئوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص، فإذا تولوا مناصب الإدارة أو الإشراف فيجب عليهم توسيع مفاهيمهم وإدراكاتهم حتى تناسب المسئوليات الجديدة، فالمتخصصون الذين يركزون على التعامل مع المشاكل الفنية يفشلون في معظم الأحيان فى التعامل مع مشاكل المؤسسات، وتلك السمات ربما تجعلهم يرفضون تحمل مسئوليات لا تعتمد على خبراتهم الفنية، فالمثال التالى يوضح الأثر السلبى للاعتماد على المهارات الفنية فى قيادة المؤسسة بدلاً من الاعتماد على المهارات الإدارية.

ويُعدّ هذا السلوك شائعاً بين المشرفين الذين تمت ترقيتهم حديثاً، ويشير ذلك السلوك إلى قضيتين:

الأولى: لا تكفى المهارات الفنية للقيام بالمهام القيادية، فلابد من الأخذ فى الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد، وعلاوة على ذلك يجب تنمية المهارات القيادية من خلال التدريب اللائق، فلا يصح تولية شخص ما أحد المناصب دون أن يتم تجهيزه لها.

الثانية: لابد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد، فلن يتمكن من أداء الدور القيادى دون التخلى عن بعض المسئوليات والعادات القديمة، وعندما لا يهتم بذلك تنتج العديد من المشاكل منها:

١- إن سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً فى طريق تنمية أداء الموظفين.

٢- يــؤدى التأكيد الشديد على الجوانب الفنية للوظيفة إلى تجاهل العديد من المسئوليات الأخرى مثل التنسيق بين جهود الأفراد فى المؤسسة والعمل على سيادة روح التعاون بينهم.

٤- التبعية بدلاً من القيادة :

كمــا ذكــرنا سالفاً ونذكر دائماً أن المشرفين الجدد والمديرين الجدد لابد أن يتعلموا كيفية أداء المسئوليات القيادية، فصنع القرارات يتطلب إحاطة كاملــة بكل القضايا المتصلة بالموضوع، وسوف يمثل هذا عبئاً كبيراً على المديريــن الجــدد، ولذلــك يجب ألا يتردد المدير الجديد فى طلب المساعدة والنصــيحة، ومع ذلك فلا يجب عليه أن يترك مسئولية القرارات على عاتق من يقومون بنصحه.

وبالطبع فلابد من تقسيم العمل بين الأفراد والأقسام فى كل مؤسسة، فيجــب على كل فرد أن يعرف مسئولياته، وأن يقوم بأدائها كلها كاملة على أكمل وجه حتى يتم رفع مستوى القسم، فتحليل أعضاء جسم الإنسان يساعد الفــرد علــى الوصول إلى معرفة كيفية أداء كل عضو لوظيفته على أكمل وجه، فيعملون مجتمعين متناسقين لأن كل عضو يعرف وظيفته ويؤديها على أكمــل وجه فالأذن هى فقط أداة السمع، والعين فقط أداة النظر، ولكن العين والأذن يؤديــان العديــد من الوظائف مجتمعين، وبالمثل فالموظف وظيفته موظف والمدير وظيفته قائد: تخيل لو كان هناك موظف دون مدير أو مدير دون موظــف وتخــيل لو أن موظفاً غير مدرب على مهارات الإدارة شغل منصب المدير، والمدير لا تتوافر لديه المهارات الفنية اللازمة لشغل وظيفة ومنصب الموظف فمن الواضح أن المؤسسة لن تنجح فى أى شىء ولن يسير العمــل فــيها بطريقة لائقة، ومع ذلك فلو عمل كل من الموظف والمدير مع بعضــهم فســوف تكــون النتيجة رفع مستوى الإنتاج فى المؤسسة وبالتالى الشعور بالرضا الوظيفى.

تاسعاً: دور القيادة في عصر العولمة:

ويثار هنا سؤال عن أثر وأهمية القيادة في التأثير على الأداء المتميز، ويأخذ السؤال الشكل التالي: "هل يمكن العمل بدون قائد ؟ " بمعنى هل يمكن أن نتميز بدون قيادة ؟، ومن الطبيعي أن تكون الإجابة عن هذا السؤال "نعم" من الناحية النظرية طبعاً، والسبب في ذلك أن أداء المدرسة يتوقف على الجهد الجماعي الذي يبذله العاملون في المدرسة، وبالإضافة إلي ذلك فإن المدارس لها مجموعة مستقرة من القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكم سلوك العاملين ومستوي أدائهم.

ولكن من الناحية العملية يمكن أن ندلل على أهمية القيادة وتأثيرها على الأداء المتميز عن طريق دراسة أثر تغيير القيادات، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذه الحالة هو "ما أثر تغيير القيادات على الأداء المدرسي"؟، ويعد السبب الرئيسي في تغيير القيادات يرجع إلى انخفاض مستوى الأداء الجماعي للعاملين ، ويوجه اللوم إلي القائد ويقدم "كبش فداء".

وبصفة عامة يمكن القول بأن تغيير القيادة يمكن أن يحدث تأثيراً إيجابياً أو تأثيراً سلبياً على أداء العاملين، ومن المتوقع أن يؤدي تغيير قيادات جماعات العمل ذات الأداء المرتفع إلي تدهور الأداء، في حين يؤدي تغيير القيادات في جماعات العمل ذات الأداء المتدهور إلي تحسين الإنتاج.

في ظل المستجدات البيئية التي يعيشها العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وفي ظل التحول من عصر الصناعة إلي عصر المعرفة، أو ما يطلق على اقتصاد المعرفة Knowledge– Economy كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات التنظيمية، ففي حين كان الدور الأساسي للقائد في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر، أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية، أو ما يطلق عليه "رأس المال الفكري" Intellectual Capital فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من المواد وليس العكس، إن

تجـارب المؤسسـات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال " استغلال" الموارد البشرية لن يجدي نفعاً .

ويمكـن تحديد مجموعة الأدوار الجديدة التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز على أنها تتضمن الأدوار التالية :

١- **تحديـد الـرؤية المسـتقبلية :** الـدور الأساسي للقائد هو خلق الرؤية المسـتقبلية للمدرسة، والرؤية هي صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المدرسـة أن يكـون علـيه ، والقائد من هذا المنظور هو الذي يضع الاسـتراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك ولتحقيق الربح في نفس الوقـت غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافـياً في حد ذاته، بل أن خلق الرغبة الأكيدة لدي المرءوسين لتحقيق هـذه الـرؤية يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء .

٢- **ترسـيخ قـيم التمـيز :** إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسـية لتحقيق التميز في الأداء فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

٣- **تدعـيم السـلوك المتمـيز:** للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز. وبدلاً من ذلك يتم تدعـيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقدوة الحسنة .

٤- **تنمية العاملين:** تتولى القيادة مسئولية تنمية العاملين من خلال العديد من الأسـاليب مثل المشاركة في العمل، وتفويض السلطة، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.

٥- **تحقـيق أهـداف المؤسسـة:** يـتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمورد، والحكومات، وتسعي كل الأطراف إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى.

٦- تأكـيد المسئولية تجاه المجتمع : للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقـيق مصالح المدرسة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

أهـم السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات وبـرغم الاتفـاق النسـبي حول تلك المتغيرات فإن قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدوداً نسبياً نظراً لارتباط نمط القيادة بظروف موافقية متعددة. ومن هذا المنطلق فإن مقولة أن القائد يولد ولا يصنع لا يمكن قبولها علـى علـتها. فمن الطبيعي أن هناك مجموعة من الظروف المحيطة التي تساعد على تشكيل قدرات ومواهب القائد .

فـالجمل التالـية توضح الفرق بين القائد والرئيس وسوف يساعدك ذلك على فهم مهام القيادة التربوية الفعالة :

كن قائداً ولا تكن رئيساً

فالرئيس يدفع الآخرين.	القائد يلهم ويرغب الآخرين.
الرئيس يعتمد على السلطة والنفوذ.	القائد يعتمد على الإرادة الجيدة.
الرئيس يقود بالخوف.	القائد يقود بالحب.
الرئيس يقول "أنا".	القائد يقول "نحن".
الرئيس يعرف من المخطئ.	القائد يعرف ما هو الخطأ.
الرئيس يعرف كيف يتم إجراء العمل.	القائد يعرف كيف يتم العمل.
الرئيس يأمرهم باحترامه.	القائد يكتسب احترامهم.

الفصل الرابع

الذكاء الوجدانى والمنظومة التربوية

الفصل الرابع

الذكاء الوجداني والمنظومة التربوية

مقدمـة:

يتمـتع المدير في العصر الحديث بالقدرة علي أن يكون مديراً وقائداً فـي نفـس الوقت، ويتمكن من قيادة سفينة المؤسسة التي يديرها في دوامة العصر الحديث دون الحاجة إلى اللجوء إلى المستشارين، ويجب أن يلجأ إلى الأسـلوب القـيادي الديمقراطـي التعاونـي مع الموظفين أي يقوم بالسماح للموظفيـن بالمشـاركة فـي تحديـد السياسات وفي صنع القرار وفي حل المشكلات وفي عملية الإدارة التنظيمية أيضا، وتوزيع السلطة على عدد كبير منهم وتشتمل تلك المطالب الحديثة علي ما يلي:

- التشـاور والمشـاركة: حيث مازال مديري العصر الحديث يعتمدون في أسـلوبهم القـيادي على التفرد برأيهم ورؤيتهم، وعدم السماح للموظفين بمشاركتهم.
- الحـرية والاسـتقلالية: حيـث مـازال المديريـن يتحملون جميع أعباء ومسئوليات الإدارة والقيادة والإنتاج ويتحملون كل مسئوليات الخسارة عند حدوث أى خطأ من جانب أي فرد في المؤسسة.
- فرص التطور والنمو والتحدي والانتصار: مازال المديرين في تلك الأثناء يمسكون بزمام كل شئ في المؤسسة ولا يسمحون للعاملين باختيار أسلوب أدائهم للعمل واختيار أفضل برامج للتنمية المهنية.
- روح الفريق الواحد: حيث مازال المديرين يقومون بتكليف كل فرد ببعض المسئوليات على حدة كل في مجاله ولا يقومون بإنشاء فريق عمل متكامل يقـوم بـأداء المسـئوليات المكلف بها جماعيا ولا يعتمد على فرد واحد وبالتالـي سوف تكون فرص النجاح للفريق أعلى من فرص نجاح الفرد الواحد.

ولذلــك ســوف نحاول في هذا الفصل دراسة أهمية الذكاء الوجداني مهاراته في الإدارة التربوية والدور الايجابي الذي يلعبه الذكاء الوجداني في تغيــير الــثقافة التنظيمية، وفي زيادة مستوي التحصيل الأكاديمي للطلاب، ونخــتم ذلك الفصل ببعض النقاط الرئيسية التى تمكن المعلم من تطبيق تلك المهارات الوجداني والاجتماعية داخل الفصل، وذلك لكونها تلعب دوراً كبيراً فــي تطويــر التعلــيم، وفي الارتقاء بمستوي العملية التعليمية في ظل ذلك التطور التكنولوجي الهائل والذي يتميز به المجتمع العصري في تلك الآونة الأخيرة.

أولا: أهمية الذكاء الوجداني فى المنظومة التربوية:

في العقود الماضية كان العقاب البدنى أحد الوسائل الأساسية للتحكم فــي الفصول وإدارتها، ولكن بدأت العديد من الدول في منع وتحريم العقاب الــبدنى في المدارس، وبالرغم من أننا نؤيد ذلك التحريم، وننوه إلى أن ذلك التحريم يعد خطوة ناجحة في الاتجاه الصحيح لتطوير العملية التعليمية إلا أن هــناك مشكلة خطيرة نتجت عن ذلك التحريم وهي أنه بعد منع الضرب في المؤسســات لــم تقدم الحكومات أية وسيلة بديلة للمدرس يستطيع من خلالها التحكم في الفصل وإداراته تربوياً، وذلك لأن النظم التربوية لم تؤهل المدرس لذلــك التغيــير، مما دعي بعض المدرسين إلى الاعتراف بأن إدارة الفصل المدرسي في ظل غياب العقاب الجسدي تعتبر ضرباً من المستحيل.

وبالرغم من أنه كان هناك العديد من المدرسين الذين لا يلجأون إلى الضــرب في الفصول ويؤيدون تحريمه إلا أنه نتج عن ذلك التحريم فوضي كبــيرة داخل الفصول المدرسية وخارجها في المؤسسة، وذلك مما دعى إلى ظهور ظاهرة عامة في المؤسسات وهي انخفاض مستوى الاحترام المتبادل - والذي يعتبر من أهم النتائج المترتبة على الذكاء الوجداني - بين المدرس والطالــب داخــل الفصــل المدرســي وذلك نتيجة لسحب بعض السلطات

والصـــلاحيات مـــن المدرس داخل الفصل، ونحن نرجع ذلك الانخفاض في مستوي الاحترام المتبادل بين المدرس والطلاب إلي ثلاث عناصر:

- خــوف المـــدرس من التعرض للمساءلة القانونية إذا ضرب أحد الطلاب والخوف يرتبط ارتباطاً طردياً بالاحترام .
- يعــد ســلوك المـــدرس داخل الفصل من أهم عوامل كسب الاحترام من الطلاب، فإذا كان المدرس ليست لديه القدرة، والمهارة على تلبية مطالب واحتــياجات الطلاب، فإن ذلك يقلل من مستوي الاحترام الذي يحظى به المدرس من الطلاب .
- لــم يعــد الطلاب يعترفون بالتقليد الذي كان سائدا في المجتمع في العقود الماضــية وهو ضرورة احترام من هو أكبر منهم سناً، وذلك يرجع إلى البيئة التي يعيش فيها الطالب.

ومهمـــا كانـــت الأســـباب فإن النتيجة أصبحت أن معظم المدرسين يقضـــون وقتا طويلاً من الحصة في ضبط وإدارة الفصل، ولا يتبقى إلا وقتاً يســـيراً للتعليم والتدريس، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الذي يجب علي المدرسين القيام به في تلك الفترة؟

والإجابـــة هـــي أن نقطـــة الانطـــلاق في تلك العلاقة بين الطلاب والمدرسين هي الفهم والاحترام المتبادل والذي لا ينشأ إلا عن توافر مهارات الذكـــاء الوجداني، ولذلك فإن من أهم واجبات المدرس الاهتمام الكبير بتلبية احتـــياجات الطـــلاب الوجدانية والعاطفية وذلك لما لها من تأثير كبير على مســـتوي الاحـــترام الذي يظهره الطلاب للمدرس داخل الفصل، كما أن من واجـــبات المـــدرس أيضـــا معـــرفة الطالب الذي يحتاج إلى إشباع مطالبه الوجدانـــية وإدراك تلـــك المشاعر وقبولها ثم بعد ذلك العمل بكل السبل على تلبيـــتها وألا يقـــوم المدرس بإيذاء الطالب سواء عاطفيا أو جسديا أثناء تلك العملـــية التربوية، وبالتالي لو تمكن المدرس من مساعدة الطالب على تلبية

وإشـباع تلـك الحاجات الوجدانية فان ذلك من أهم نقاط الانطلاق في كسب الاحترام والثقة من الطلاب.

وفـي هـذا الشـأن ذهب "أريك فروم" إلى القول بأنه من المستحيل احـترام أي شـخص دون أن تعرفه وتظهر لـه اهتماماً كبيراً وتعمل بكل السبل علي تلبية مطالبه، وتلك من أهم الأهداف التي يسعى الذكاء الوجداني إلـى تحقـيقها، حيـث يؤدى الذكاء الوجداني دوراً بالغاً في تزويد المدرس بـالقدرة علـى إدراك مشـاعر الطـلاب ومن ثم العمل على إقامة علاقات اجتماعـية جيدة بينه وبين الطلاب قوامها الاحترام المتبادل وذلك حتى يتمتع المـدرس بـالقدرة علـى التأثـير علي الطلاب، وذلك لن يحدث إلا إذا قام المـدرس بـالعمل على تلبية الحاجات الوجدانية للطلاب لكونها تشكل أهمية كـبري فـي التنـبؤ بردود أفعالهم داخل الفصل تجاه المدرس، ومما يدعوا للأسـف أن معظـم المدرسـين غير مجهزين أو مدربين على تحديد وفهم وإدراك مطالب ومشاعر الطلاب الداخلية وغير مدربين أيضا على تلبية تلك المطالب والحاجات.

ويرجع السبب في ذلك بصورة كبيرة إلى عدم إدراج تلك المهارات ضمن النظام التعليمي والمهني والعالي، وبالتالي يجب العمل بكل السبل على ضرورة دمج تلك المهارات الوجدانية ضمن المناهج الدراسية وذلك لتخريج جـيل جـيد من المدرسين قادرين على تلبية الحاجات الوجدانية للطلاب مما يسـاعدهم بصورة كبيرة في إدارة الفصل المدرسي في ظل تحريم الضرب في المدارس.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن المدير الفعال هو الذي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية، ويعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ورفع مستوي العملية التعليمـية في إطار موجهات أخلاقية وقانونية وتنظيمية معينة، ولذلك يتسم

المديـــر الفعال بمجموعة من الخصائص تؤهله لتحقيق النجاح الإداري، ومن أبرز تلك الخصائص ما يلي:

١- يسهم في رسم رؤية مشتركة تعتمد علي فلسفة متطورة للمؤسسة تزودها بالقدرة علي مواكبة المتغيرات المستجدة.

٢- يطـبق المـبادئ والمفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة التربوية، مثل: إدارة الوقت والتغيير، ويستخدم التقنيات الحديثة لإدارة الأفراد وعلاقات العمل مثل احتواء الصراع والتدخل لإصلاح الخلافات والتفاوض.

٣- يـدرك ويعي جيداً القوانين واللوائح والسياسات والإجراءات على كافة المسـتويات ، ويـتابع عملية تطبيقها بصورة مرنة في حدود مسئولياته والإمكانات المتاحة للمؤسسة.

٤- يعمل على توفير بيئة عمل صالحة تحث على الإبداع والابتكار، وتبادل الأفكار وممارسة التجربة، ومن ثم تحقيق مستوى عالي من الأداء.

٥- يحـث علـى استخدام مداخل حديثة لتطوير الأداء التنظيمي في ضوء الظروف المتغيرة والرؤى المهنية الجديدة.

٦- يتقبل التغيير البناء ويعمل علي تحقيقه في عناصر الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها.

٧- يدعم فكرة بناء فرق عمل فعالة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

٨- يدعـم عملـيات التنمـية المهنية الفعالة ويتابع عمليات الإشراف الفني والإداري على المدرسين والموظفين.

٩- يعـتمد على استخدام نماذج حديثة لتقييم الأداء في ضوء معايير محددة ومقننة.

١٠- يدعم مشاركة الأباء وأعضاء المجتمع ورجال الأعمال في وضع رؤية مستقبلية للإدارة التعليمية وأهدافها وبرامجها وخطط تطويرها إلى جانب مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

ثانيا: الذكاء الوجداني والإدارة التربوية:

يعــتمد نجاح أي مؤسسة على المدى الطويل اعتماداً كلياً على جودة مواردهــا البشــرية، وحيث تتمثل الموارد الرئيسية في: المعلم، والطلاب، والمــناهج التعليمــية، والموارد المالية، وتمثل الموارد البشرية أهمية كبري وقــيمة مثلــي نتيجة لأن البشر هم الذين يقومون بالاستفادة من كل الموارد الأخــرى المــتاحة، وهــم الذين يتحكمون أيضا في تلك الموارد ويحددون بصــورة أو بأخرى أساليب استغلال تلك الموارد الاستغلال الأمثل للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، علاوة على ذلك تنبع أهمية العنصر البشري لأي مؤسســة أساســاً من الحقيقة القائلة بأن باقي الموارد غير البشرية تتضاءل أهميــتها بمضــي الزمــن وتتناقص معدلات الاستفادة منها، إلا أن الموارد البشرية تزداد قيمتها بمضي الوقت.

ويظهر ذلك في حالة اكتساب المعارف والخبرات الجديدة ، وبالتالي تعكــس العناصر والموارد البشرية بصورة واضحة مدي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التربوية، ولذلك يجب العمل بكل الوسائل الممكنة علي تطوير وتنمــية تلــك الموارد البشرية، وكان الاهتمام التربوي قديما ينصب علي الــناتج التعليمي في المؤسسة حيث ينصب علي عملية التحصيل الأكاديمي، ولكن أصبح الاهتمام التربوي الحديث يركز تركيزاً شديداً علي الأساليب التي تمكــن مــن الوصــول إلي ذلك التحصيل الأكاديمي، أي علي العوامل التي ســاعدت في الوصول إلي ذلك المستوي من المعلمين والمديرين ومن توفير المــناخ والبيــئة التعليمية المناسبة التي تحفز وتساعد علي التحصيل العلمي والاستيعاب الأكاديمي ، ومن أهم تلك العوامل العنصر البشري.

ويعــتمد نجــاح أي مؤسسة في مهمتها التربوية أساساً علي كيفية اختــيار العنصــر البشــري الفعــال، والمؤهل، والمناسب للعمل في البيئة التربوية، والذي يحظي بمزيد من المعارف والمهارات والخبرات للتعامل مع الطــلاب لأداء تلــك المهمــة التربوية السامية، ولذلك نشير إلي أن الهدف

الرئيســي لأي إدارة تــربوية يجب أن يركز علي توفير الخبرات التربوية، وبرامج التدريب المناسبة للموظفين والمدرسين لتطوير ورفع مستوي وكفاءة الأفراد، بغرض تعزيز وصقل إمكانياتهم العقلية والجسمية والوجدانية، وذلك ليتمــتعوا بالمهــارات والقــدرات التــي تساعد علي تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

فمن غير المنطقي أن تظل معظم المناهج التعليمية في مدارسنا تركز تركــيزاً أساســياً علــي الجانب العقلي والمعرفي للطلاب ، بينما يتم إهمال الجانب الوجداني الذي يمثل أهمية وفعالية كبري لتطوير العملية التعليمية في المؤسســة، ولذلــك يجب التأكيد على أن الكفاءة الوجدانية والاجتماعية تمثل أهمــية في نجاح العملية التعليمية وتؤدى إلى التوافق النفسي للمعلم والطالب إلى جانب الكفاءة الأكاديمية في إدارة المؤسسات التعليمية، فمن المعروف أن الطالــب لــن يتعلم إذا لم يشعر بالرغبة والدافعية في التعلم على الرغم من تملكــه للقدرات العقلية المرتفعة، ونفس الحال بالنسبة للمدرس والمدير لأن المديــر، أو المدرس لن يقوم ببذل أقصي ما في وسعه وأقصي طاقاته إذا لم يــتم الاهتمام بمطالبة واحتياجاته الوجدانية، وذلك لأن الفرد أكثر من مجرد عقل وإدراك بل هو عقل ووجدان معاً.

فالجانــب الوجداني يمثل أهمية كبري لدي المدرس والمدير، وذلك لأنه يعمل علي تحديد فعالية قدراته العقلية وتحديد درجة ومدي الاستفادة من قدراتــه العقلية في تحقيق أهدافه الشخصية، وبالتالي تحقيق الهدف التربوي للمؤسسة ككل.

ويمــثل العنصر البشري أغلي ما تملكه أي مؤسسة تربوية حيث أن العنصــر البشــري هو الذي يحدد فعالية وأهمية باقي الموارد الأخرى التي تتيحها وتوفرها المؤسسة، ولذلك يمكن أن نقول أنه من الممكن تطوير وتنمية أهم جانب من الجوانب الشخصية للعنصر البشري والذي سوف يؤدي بالفعل إلــي زيــادة فعالــية ذلك العنصر في أدائه لمهامه التربوية وذلك من خلال

تطبيق سياسات إدارية فعالة تعتمد في الأساس علي كفاءات الذكاء الوجداني لــدي المدرس والمدير علي حد سواء، ويعتمد قياس وتقييم نجاح أي مؤسسة فــي المقــام الأول علــي تنمية وتطوير المهارات الوجدانية لدي المدرسين والمديريــن وفي نفس الوقت يؤدي عدم تطوير تلك المهارات بصورة كبري إلــي فشل المؤسسة في تحقيق أي هدف تربوي، ويجب أن ندرك جميعا أن العنصر البشري بمهاراته وقدراته العقلية والوجدانية يمثل أهم دعائم التطوير والتنمية في أي مدرسة أو مؤسسة تربوية.

ومــن هــنا يجــب أن تركــز الإدارات التربوية اهتمامها بالجانب الوجدانــي للمدرسين، والمديرين، وأيضا للطلاب وذلك للوقوف علي أهمية ذلــك الجانــب الوجداني في زيادة فعالية وإنتاجية هؤلاء الأفراد، كما يجب أيضــا أن تضــع الــنظريات القيادية والإدارية الناجحة في مقدمة أولوياتها الاهــتمام بالذكــاء الوجدانــي للمديريــن، حيث يساعد ذلك في خلق الثقافة التنظيمــية التــي تساهم ليس فقط في التقدم والرقي المهني والوظيفي بل في تحفــيز الموظفيــن وفــي تزويدهم بالقدرة علي إدراك واقع حياتهم، وأيضا الوقوف علي قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم العقلية والوجدانية، وأيضا تساعد فــي زيــادة قــدرة وكفاءة المؤسسة في جذب المواهب والمدرسين الأكفاء والمحافظــة علــيهم والمساهمة في تطوير أساليب أدائهم لمهامهم الوظيفية، وذلــك مــن خــلال تصميم برامج تدريبية جيدة ينعكس أثارها علي أدائهم الوظيفــي، وبالتالي علي الأداء التنظيمي والتربوي للمؤسسة ككل مما يؤدى إلى زيادة مستوي الجودة الإنتاجية للفرد، وبالتالي شعوره بالسعادة الوجدانية التي تساهم بدورها في شعوره بالرضا الوظيفي.

ولذلك فإن مهارات وكفاءات الذكاء الوجداني تظهر قدرة المدير علي تــرجمة تلك المهارات والكفاءات الوجدانية إلي كفاءات وظيفية تساعده في الارتقــاء بأدائه الوظيفي، فعلي سبيل المثال تعتبر مهارة توفير "أفضل خدمة للعمــلاء" مهــارة وجدانية تعتمد أساساً علي التخاطب، والتفهم العطوف مع

العمـــيل، والكفـــاءة الوجدانـــية هي قدرة مكتسبة ومتعلمة تعتمد علي الذكاء الوجدانـــي، وتـــؤدي إلي أداء وظيفي وأكاديمي مرتفع، وتشير إلي الانسجام التام بين العقل والوجدان، ومن هنا يمكن القول أنه من الضروري جداً توافر المهـــارات الوجدانية والاجتماعية الرئيسية المكونة للذكاء الوجداني، وكذلك الكفاءات التي تحتويها تلك المهارات وذلك لنجاح المدير سواء علي المستوي الشخصي أو الاجتماعي أو الأكاديمي.

فعلي سبيل المثال لو كان ذلك المدير تنقصه المهارات الاجتماعية، فلـــن تكون لديه القدرة علي إقناع أو تحفيز الآخرين، ولن تكون لديه مهارة قـــيادة فـــريق عمل جماعي، وبالتالي لن يتمكن من إدارة ومواكبة التغييرات التكنولوجـــية الحديثة والمساهمة فيها ولو كانت تنقصه مهارة الوعي بالذات فسوف يكون ذلك مؤشراً علي ضعف الذات ومن ثم يعاني من نقص في الثقة بالنفس لديه فالثقة بالنفس تعد عاملٌ هام في مهارة الوعي بالذات لأن ضعف الـــثقة بالـــنفس يقـــود إلى الفشل وتجنب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها .

وتمثل الكفاءات الوجدانية والاجتماعية أهمية كبري في ذلك الواقع، فعلـــي مستوي العمل الأكاديمي ليس كافيا أن يكون المدير علي علم بأهداف ومهمة المؤسسة ، ولكن الأهم هو أن يتعلم كيف يستطيع العمل مع الآخرين كفـــريق واحد وأن يتكيف مع الآخرين ويقيم علاقات اجتماعية ومهنية جيدة معهـــم ، وبالتالـــي تختفي العديد من العبارات والمقولات السلبية السائدة في المجـــتمع من قبيل " تشعر تلك المؤسسة بالغيرة من زميلتها " ، ويفضل ذلك المديـــر مُدَرِســـا علـــي مُدَرِس آخر"، " والمدير غير منصف وعادل " ، " والأخصـــائي الاجتماعي دائما في حالة مزاجيه سيئة " ، " والإدارة لا تعمل علي تلبية وتحقيق مطالب المدرسين واحتياجاتهم ". فالذكاء الوجداني يساعد المديـــر علي التعامل مع تلك الظروف من خلال خلق ثقافة مدرسية خاصة تهتم بمطالب المدرسين وتنطوي علي مزيد من الضوابط والإرشادات للعمل

الأكاديمـــي، وتهــتم اهــتماماً بالغـــاً بالجانــب العقلي والوجداني للمدرسين والطلاب.

كمـــا تجــدر الإشارة إلى أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً بالغاً في الإدارة المدرســية، فمدير المؤسسة الذكي وجدانيا يستطيع التأثير والسيطرة علي المدرسين، وتكون لديه القدرة علي إقامة علاقات جيدة معهم والاستفادة من ردود أفعالهم ومشاعرهم، فمن النادر أن يتم التأثير على المدرسين عقليا فقــط، بــل للمشـــاعر والانفعالات دوراً بارزاً يكاد يفوق الدور الذي يلعبه الجانــب العقلــي في هذا الشأن ولذلك يحتاج المدير إلي المهارات الوجدانية أكــثر من القدرات العقلية للتأثير على المدرسين وتحقيق النجاح المهني في المؤسسة، وهنا يلعب الذكاء الوجداني دوراً كبيراً في توفير المناخ المدرسي الملــيء بالحماس والإدارة الناجحة ، ويساعد ذلك أيضا إدارة المؤسسة علي خلق رؤية مشتركة للمؤسسة تحدد مستقبل تلك المؤسسة، وتحدد خطط العمل فــيها والأهــداف المســتقبلية لها، حيث تتمكن من التحرك انطلاقا من تلك الظــروف الحالية إلي الرؤية المستقبلية الناجحة التي تساهم بدور ناجح في تحقيق الأهداف المستقبلية بسهولة ويسر.

وعلـــى هذا يركز المدير الذكي وجدانياً تركيزاً كبيراً علي ضرورة اتخـــاذ الخطـــوات اللازمـــة لزيادة فرص النجاح المهني والاستفادة من تلك الظــروف الحالية في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة ، حيث يعي جيداً المدير الذكي وجدانيا كيفية الاستفادة من إقامة العلاقات الناجحة مع المدرسين داخــل وخـــارج المؤسسة وذلك علي النقيض من المدير الساخط دائما علي الأوضـــاع الحالــية ، وهكذا تلعب مهارات الذكاء الوجداني دوراً كبيراً في نجـــاح الإدارة المدرسية في الوصول إلي أهدافها التربوية المرجوة ، وذلك لأن تطبــيق الإدارة الـــناجحة لمهـــارات الذكـــاء الوجداني يزيد من الكفاءة الوجدانية للمديرين، ويزيد من قدرتهم علي التطور والنجاح المهني في ذلك

الواقــع ،كمــا يُســهم الذكاء الوجداني أيضا بدور فعال في زيادة وتحسين مستويات التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب.

ولذلك يمكننا القول بأن مهارات الذكاء الوجداني تعمل على تزويد المدير بالقدرة الكاملة علي:

- إدراك أهمــية المــناخ المحــيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
- اســتثمار الوقــت باعتباره من أهم الموارد المتاحة والعمل علي إدارته لتعظيم الاستفادة منه وتوظيفه لصالح المؤسسة.
- الــتخلص مــن القوالــب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية التقليدية، وتصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف والمتغيرات.
- العمــل علــي تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة.
- الإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولا إلى أعلي مستويات التميز.

ولذلــك إذا توافــرت تلك الخصائص والمهارات في قيادة المؤسسة تصبح قيادة فعالة تكفل تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة وتعمل علي تطوير الأداء لكافة عناصر المؤسسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة.

ثالثاً: الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي:

لقــد حظــي التحصــيل الدراسي باهتمام كبير بوصفة أحد جوانب العملــية التعليمية وأبرز نتائجها، فمن خلاله يمكن الحكم على النتائج الكمية والكيفــية للعملــية التعليمية، بالإضافة إلى ما يحدثه من أثر هام في تكوين وتشــكيل شخصيات الطلاب وخلال العقود القليلة الماضية ظهرت العديد من نظريات الذكاء التي تهتم اهتماما كبيراً بالجوانب الوجدانية للطالب، حيث لم

يعد الاهتمام قاصراً علي قدرات الطالب العقلية فقط، بل ازداد الاهتمام أيضا بالجانـــب الوجدانـــي للطالـــب ومهاراته الاجتماعية في التعامل مع أصدقائه وزملائه داخل وخارج الفصل.

ولقـــد قـــدم جاردنـــر"Gardner" في عام ١٩٨٣ نظرية الذكاءات المتعددة (Multiple Intelligences)، وفـــي عـــام ١٩٨٨ قدم بار- أون "Bar - On" نظريـــته فـــي الذكـــاء الوجدانـــي، ثـــم تبعه "ما ير وسالوفي" و"جولمان" بالنقد والتحليل لنظريات الذكاء المعرفي في نظرياتهم عن الذكاء الوجداني أيضا، واتفق الجميع علي أن الذكاء المعرفي للطالب لم يعد المقياس الوحيد للنجاح وإنما يساهم بنسبة ٢٠ % في نجاح الطالب، وأما النسبة الباقية (٨٠ %) فإنهـــا تتمثل في الذكاء الوجداني والاجتماعي للطالب. وفى ثنايا هـــذا الفصـــل نستعرض العلاقة بين الذكاء الوجداني والنجاح الأكاديمي في المؤسســـة، وإلـــي أي مـــدي يساهم الذكاء الوجداني في الوفاء بالمتطلبات الأكاديمية والوجدانية التي تزيد من قدرات الطالب على التحصيل الأكاديمي داخل المؤسسة.

والسؤال الذي يطرح نفسه ما هو مقياس النجاح بالنسبة للطلاب في العملـــية التعليمية ؟، وهل يتركز مقياس النجاح علي القدرات العقلية وحدها فحســـب؟، والحقيقة أن الأمر لم يعد كذلك حيث ظهرت العديد من النظريات الحديـــثة التي أضفت مزيد من الأهمية علي المهارات الوجدانية ودورها في زيـــادة التحصـــيل الأكاديمي للطلاب إلى جانب القدرة العقلية، مما يساعدهم علـــي الوصول إلي النجاح الأكاديمي، ومن هنا نستطيع أن نقول بأن نجاح الطالب يعتمد اعتمادا كبيرا علي الذكاء الوجداني، ولذلك أصبح من الواجب الآن ضـــرورة تـــزايد الاهتمام ببرامج تدريب المدرسين ليصبحوا علي قدر كبـــير من المعرفة والعلم بمكونات الذكاء الوجداني حتى يتمكنوا من تطوير أدائهـــم داخـــل وخارج المؤسسة، هذا بالإضافة إلى ضرورة القيام بتدريس مكونات ونظريات الذكاء الوجداني للطلاب في المناهج التعليمية خاصة بعد

أن أوضـــحت نتائج بعض الدراسات أن مهارات الذكاء الوجداني تعد عاملاً هامـــاً فـــي مساعدة الطلاب على تحقيق النجاح الأكاديمي، وأن هناك علاقة موجـبة بيـــن ارتفـــاع مســـتوى الذكاء الوجداني لدي الطلاب وبين عملية التحصيل الأكاديمي، وأن للطلاب ذوى مستوى التحصيل المرتفع لديهم قدرة على فهم ذواتهم وقدرة على ضبط أنفسهم والسيطرة عليها، وكذلك قدرة على ضـــبط البيـــئة المحـــيطة بهم وتعديلها، ولذلك يجب علي المؤسسة أن تقوم بـــتدريس الذكـــاء الوجداني ونظرياته ضمن مقرراتها الدراسية وذلك بقصد الارتقاء بمستوي نجاح الطلاب، وذلك لأن المهارات الوجدانية والاجتماعية التي يتعلمها الطلاب عبر المناهج الدراسية تمثل جوانب ضرورية في عملية التعلم المدرسي لهم ويستفيدون منها طوال حياتهم.

وقبل أن نستعرض العلاقة بين الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي نشير في هذا السياق إلى أن مفهوم التحصيل الأكاديمي كما يرى ستين بيرج "Stein Berger" ١٩٩٣ يـــركز علـــي كل من قـــدرات وأداء الطلاب فهـــو مفهـــــوم متـــعدد الأبـــعاد"Stein Berger" حيث أنه يتصل اتصالا مباشرا بتطور ونمو أداء الطلاب العقلي والوجداني والاجتماعي وحتى النمو الفيزيائـــي الطبيعـــي (الجســـماني) فهو يشمل الطالب كوحدة كلية، ويهدف التحصـــيل الدراسي إلى الحصول على معلومات وصفية تبين مدى استيعاب الطـــلاب لما تعلموه من خبرات في المناهج الدراسية المقررة وقد يهدف إلى أبعـــد مـــن ذلـــك وهو محاولة رسم صورة واضحة عن القدرات المعرفية للطلاب وخصائصهم الوجدانية.

وأمـــا عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي للطلاب فقـــد أوضـــحت نـــتائج بعض الدراسات أهمية القدرات الفردية للطالب في التحصـــيل الأكاديمي، يساهم الذكاء المعرفي بصورة كبيرة في رفع مستوي التحصـــيل الأكاديمي لديه وتتمثل هذه القدرات الفردية للطالب في ما إذا كان الطالب مستقر وجدانياً أم غير مستقر، يتمتع بثقة في شخصيته أم ليست لديه

تلك الثقة، خجول أم اجتماعي، إنعزالي أم يفضل العمل الجماعي، متحكم في نفســـه أم غــير متحكم، وتلك هي أهم الكفاءات الوجدانية التي تشتمل عليها مكونـــات الذكاء الوجداني، كما توصلت أيضا تلك الدراسات في نتائجها إلى أن الطـــلاب الذيـــن يتمـــتعون بمهارات الذكاء الوجداني مثل: إدارة الوقت، وإنجـــاز الهـــدف، والتواصل التوكيدى، وحل المشكلات، والتعاطف، وإدارة الضغوط، والصراع يكونون أكثر تحقيقاً وإدراكاً للنجاح في الحياة الأكاديمية أو العلمـــية، وهـــذا ممـــا يجعلنا نؤكد على أن تدريس المهارات الوجدانية والاجتماعية للطلاب في المؤسسات بات أمراً ضرورياً وهاماً، حيث أنه يؤثر علـــي عملية التعلم تأثيرا إيجابيا ليس فقط عبر مراحل التعليم المختلفة ولكن أيضـــا خـــلال مـــراحل الحياة العملية، فضلا عما ينطوي عليه تدريس تلك المهـــارات مـــن تأثير كبير علي الحياة الدراسية والعملية للطلاب علي حد ســـواء، فهـــي تساعدهم على مجابهة المشكلات التي قد تواجههم، ومن جهة أخـــرى تكســـبهم هـــذه المهـــارات الميول والاتجاهات الايجابية نحو العلم فيستطيعون بسهولة مسايرة كل جديد وحديث في مجال العلم والتكنولوجيا كما أنهـــا تجعل الطالب ايجابياً ومتفاعلاً فيستطيع توسيع نطاق علاقاته بالآخرين وإقامة علاقات بناءه وايجابية معهم.

ولذلـــك يؤكـــد "ايديجار Idigar" (١٩٩٧) في هذا الشأن على أهمية التركيز على مشاعر وانفعالات وقيم الطلاب في عملية التعلم لتحقيق التفوق والـــنجاح الأكاديمي خلال جميع مراحل الحياة، حيث أشار إلى أن النهوض بمســـتوي الطالب وجدانيا يساعده علي تحقيق أفضل الدرجات والنتائج داخل الفصـــل المدرســـي، وذلك لأن الطلاب الذين ينصب تفكيرهم علي الجوانب الســـلبية للأمـــور تواجههـــم العديد من المشكلات والصعوبات في التحصيل الأكاديمي أكثر من الآخرين، ولهذا يمكن القول أن تنمية المهارات الوجدانية والاجتماعـــية تعتـــبر مؤشر جيد على نجاح الطلاب وعلى ارتفاع مستوى التحصـــيل الأكاديمي لديهم ، وأيضا على إدراك النجاح في الحياة العملية ،

ولكــن الأهم من هذا أن يتم إدراج نظريات ومكونات الذكاء الوجداني ضمن المــناهج الدراســية الحالــية وذلك لمساعدة الطلاب علي الاستفادة من تلك النظريات سواء في الحياة الأكاديمية أو العملية .

يــؤدى الاهتمام بالجوانب المعرفية للطالب فقط في إطارعملية التعلم لــه ســواء في البيت أو المؤسسة، مع تجاهل الذكاء الوجداني ومهاراته إلى حــدوث العديد من المشكلات في المؤسسات من قبيل الصعوبات الأكاديمية والســلوك العنيف والعدوانية والجنوح وتعاطى المخدرات ، كما يؤدى غياب المهــارات الوجدانية أيضا إلى فقدان الثقة والدعم العاطفي والاجتماعي بين المدرســين والطلاب وأيضا نقص الخبرة وزيادة معدلات الاحتراق الوظيفي بيــن المدرســين فــي حين أن نمو المهارات الوجدانية للطلاب يساعد على تكويــن اتجاهــات ايجابــية نحو المواد الدراسية ولذلك يعد الذكاء الوجداني مؤشــر هام في التنبؤ بالنجاح الدراسي، ويؤكد "جولمان" على أن هذا النجاح لا يعزو إلى الجانب المعرفي فقط بل تلعب المهارات الوجدانية والاجتماعية دوراً مهماً فيه أيضا.

ولذلــك فإن إمكانية تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب تتوقف على تنمية المهارات الانفعالية والاجتماعية لديهم ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الوعي بالذات لديهم، والتفهم العطوف وحل المشكلات وإدارة الانفعالات في محــيط بيــئة التعلم، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من البرامج التي تساعد في تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى الطلاب والمعلمين وقد جاءت تحــت مســميات مختلفة مثل إعداد المدرسين، والتعلم الاجتماعي الوجداني وغــيرها، ولكــي تؤتي برامج الذكاء الوجداني ثمارها يجب أن يتم وضعها وتضمينها ضمن المناهج المدرسية عبر مراحل التعليم المختلفة، ولو وضعنا ذلك الاهتمام نصب أعيننا فإن أول خطوة يجب أن نقوم بها هي محاولة فهم طبــيعة الذكاء الوجداني وأهميته في إدراك النجاح وتأثيره علي كل العاملين ضمن البيئة المدرسية من مدرسين وطلاب ومديرين، وذلك لأن هناك ثلاثة

منافع وفوائد تتحقق من توسيع دائرة الاهتمام بالذكاء الوجداني علي مستوي المؤسسة:

أولا : يعتبر بمثابة مظلة تحمي وتوفر المناخ التربوي المناسب لتطبيق برامج التدريب علي المهارات الوجدانية والاجتماعية التي تساهم في رفع مستوي العاملين.

ثانيا : يساهم في رفع مستوي الأداء الأكاديمي، حيث يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء الوجداني والأداء الأكاديمي وأن الذكاء الوجداني يلعب دورا كبيرا في تحسين مستوي الأداء الأكاديمي، وذلك لأن الطلاب إذا لم يستطيعوا التوافق وجدانيا فلن تتوافر لديهم القدرة علي التركيز فيما يتعلمونه، وهذا مما يؤثر سلباً بصورة كبيرة علي أداء الطلاب وعلي مستوي الإبداع لديهم

ثالثا : يلعب الذكاء الوجداني دوراً كبيراً في تعليم الطلاب وفي توظيف قدراتهم ومشاعرهم في خدمة المؤسسة والمجتمع، كما تمثل المهارات الوجدانية والاجتماعية ضرورة كبري لنجاح الطلاب في الحياة العملية بعد التخرج.

حيث حددت الجمعية القومية للتوظيف (٢٠٠١) عشرة كفاءات مهمة جدا للتوظيف والعمل وهذه الكفاءات تتمثل في: مهارات وكفاءات التواصل والاتصال، والأمانة، والقدرة علي العمل كفريق واحد، والمهارات الفردية، والمهارات الإبداعية، والتحفيز، وأخلاقيات العمل، والمهارات التحليلية، ومهارات التكيف والمرونة، ومهارات الكمبيوتر، ومما لا شك فيه أن جميع تلك المهارات باستثناء مهارات الكمبيوتر والمهارات التحليلية تمثل المكونات والمهارات الأساسية للذكاء الوجداني.

وفيما يخص المهارات الوجدانية والاجتماعية وتأثيرها علي الأداء الأكاديمي نود أن نشير إلى أن هناك العديد من العوامل التي تدعم وتساند عملية التعلم داخل حجرة الدراسة وهى :

١- غياب التهديد : حيث يشعر الطلاب بالأمان الوجداني والجسمي.
٢- الأهمية : حيث تمثل موضوعات التعليم أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الطلاب.
٣- الخيارات المتوفرة : حيث يشترك الطلاب بفعالية في عملية صنع القرار داخل الفصول وخارجها في المؤسسة.
٤- فرص المشاركة والمساهمة: حيث يشترك الطلاب في فرق عمل جماعة داخل قاعة الدراسة.

وحينما يتم تطبيق تلك العوامل فإنها سوف تساهم في خلق فصل مدرسي تتوافر فيه مهارات الذكاء الوجداني، ومن الضروري أن ندرك أن هذه المفاهيم يجب أن يتم تعميمها حتى خارج الفصول المدرسية، ويتم ذلك من خلال مشاركة مجالس الأباء والمتعلمين في تلك المهارات، فمن خلال الذكاء الوجداني تستطيع المؤسسات تغيير ثقافتها الداخلية غير أنها لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا قامت بتنفيذ الإجراءات التالية :

١- تحديد القيم التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها والاستفادة منها .
٢- توفير العديد من الاستراتيجيات والخطط أمام طاقم التدريس والإدارة والمجتمع.
٣- العناية بالاتجاهات والقيم والانفعالات ضمن المناهج التعليمية.
٤- الحصول علي مشاركات المؤسسات الأخرى بشأن القيم المطلوبة.
٥- تشجيع كل الموظفين علي المشاركة بفعالية في عملية التطوير، وتحديد مسئولية كل فرد عن مهامه الوظيفية والأكاديمية مسئولية كاملة.
٦- توفير وتقديم برامج تربوية تدريبية تثقيفية للأباء والمجتمع.
٧- تصميم برامج خدمات تربوية علي المستويين الابتدائي والإعدادي.

ومن خلال تلك الخطة الشاملة تستطيع المؤسسة الحصول علي مزيد من الدعم والمشاركة في تنفيذ مهارات وبرامج الذكاء الوجداني، ومن المهم جدا أن يتم تعميم تلك الإجراءات علي كافة أنحاء المجتمع، وفي ضوء ما

تقدم تبرز أهمية ودور الذكاء الوجداني في زيادة ورفع مستوي الطلاب في الاستيعاب الأكاديمي وأيضا في رفع مستوي الأداء الأكاديمي لكل من الطلاب والمدرسين ولكل من تضمهم البيئة المدرسية ككل.

وبعد أن أوضحنا فيما تقدم الدور الفعال للذكاء الوجداني وتأثيره على التحصيل والأداء الأكاديمي هناك محور أخر يتم تناوله وهو الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في الثقافة التنظيمية.

رابعاً: الذكاء الوجداني والثقافة التنظيمية:

يؤدى الذكاء الوجداني دوراً هاماً في البيئة التربوية حيث يمثل خاصية هامة في القيادة علي وجه العموم والقيادة المدرسية علي وجه الخصوص، وذلك لما له من أثر في خلق وتدعيم الثقافة التنظيمية، فكما أن للذكاء الوجداني أهمية كبري في نجاح ورفع مستوي أداء المديرين في العمل الوظيفي فإن له دوراً كبيراً أكثر أهمية في زيادة فعالية المدير في القيادة التربوية.

وفى هذا الصدد قام كل من "هاي وماكبير" "Hay &Makbir" في عام (٢٠٠٠) بدراسة العلاقة بين القيادة والمناخ المدرسي علي عينة بلغ قوامها (٤٢)مديراً، وأظهرت نتائجها أن قوة المدير ومهاراته الوجدانية تؤثر تأثيراً إيجابياً علي أداء المدرسين، وأيضا علي الارتقاء بمستوي التحصيل للطلاب ، وقبل الحديث عن الدور الفعال للذكاء الوجداني للمدير في التأثير علي الثقافة التنظيمية فلابد من تعريف الثقافة التنظيمية وبيان مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

فالثقافة بصفة عامة تعد أحد موجهات السلوك في بيئة العمل، فهي تتعلق بسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وطرق تفكيرهم وتحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب، وكذلك ترتبط بصورة قوية بأساليب التكنولوجيا والتقنية في المؤسسة، ولثقافة المؤسسة دور في تحقيق فعالية المؤسسة من

خـــلال تحســـين أداء العاملين، كما تؤدى إلى إحداث تغيير في الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال المهمة التي يتم تكليفهم بها.

كمـــا تعـــد ثقافة المؤسسة عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمـــي للمؤسسة، حيث تعتبر عنصراً أساسياً موجود جنباً إلى جنب مع مكونـــات المؤسســـة الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

ويمكـــن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "نسق من القيم والمعايير والمعـــتقدات والاتجاهـــات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفـــراد ومـــا يفعلـــون مـــن أشياء، ويؤكد هذا التعريف على اهتمام الثقافة بالمعـــنويات مـــثل القيم والمعايير السائدة في وحدة من وحدات المؤسسة أو المؤسسة كلها.

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من القيم التي تساعد أعضاء المؤسسة على فهم أهدافها، وكيفية أنجاز المهام داخلها، وما تنظر إليه على أنه مهم لتحقيق هذه الأهداف"، ويتضح من هذا التعريف أن الثقافة تلعب دوراً هاماً في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعـــرف "براون وموفيت Brown&Mofit" ١٩٩٩ الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن القيم والمعتقدات والأعراف والقوانين التي يسير عليها العمل داخل أي مدرسة،

وعـــرفها "شـــين Shin" (١٩٨٥) بأنها عبارة عن المستوي الذي تتمـــثل بـــه الافتراضات الأساسية ومعتقدات المؤسسات والتي تستمدها تلك المؤسســـات مـــن المجـــتمع المحـــيط بهـــا، وأشـــار "ديـــل وبيترســـون Dil&Betterson" عام (١٩٩١) إلي أن الثقافة عبارة عن القيم والمعتقدات والتقالـــيد التـــي تشكلت وتكونت عبر مراحل إنشاء المؤسسات، ويعتمد ذلك النوع من الثقافة علي العلاقات القوية بين كل القائمين في البيئة التربوية وأن تاريخ المؤسسة يؤثر تأثيراً كبيراً علي ثقافة المؤسسة، فحينما تكون المؤسسة

حديثة الإنشاء فإن المدير يأخذ وقتا طويلا في صياغة القيم ليعرفها الجميع، وفي المؤسسة متوسطة العمر يتم تجاهل بعض القيم والأعراف والتقاليد مما يزيد من التحديات التي تواجهها الثقافة التنظيمية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها نسـق مـن القـيم والمعايير والمعتقدات والرموز التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر على سلوكهم وتحسن من أداءهم للعمل ، ويمكن التمييز بين ثقافة المؤسسة وبعض الثقافات التي قد تتداخل معها ومنها:

أ- **ثقافة التعلم:** وتستند هذه الثقافة على المعتقدات والقيم حول المعرفة والتدريس والنمو الشخصي، وللتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة دوراً هاماً في تشكيل هذه الثقافة فهي بمثابة أسلوب لتحقيق بعض الأهداف.

ب- **الثقافة المهنية:** ينظر إلى وظيفة وعمل الفرد على أنها ثقافات ذات قيم خاصة ومعايير محددة وتقاليد وقواعد وقوانين، وسبل مختلفة لتحديد عضويته في المؤسسة، لذا يجب أن يوضع في الاعتبار قواعد الاختيار والإعداد واكتساب القيم المجتمعية السائدة في كل من بيئة المؤسسة والمجتمع التي توجد فيه.

جـ- **الثقافة الإدارية:** وتتضمن القيم والمعايير التي تعتنقها إدارة المؤسسة وتسعى إلى غرسها داخل المؤسسة من خلال تطبيق اللوائح والقوانين الرسمية داخل العمل.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد الملامح العامة الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

١- الـثقافة التنظيمـية هي محصلة عدد من المتغيرات المتداخلة سواء من داخـل المؤسسـة أو خارجهـا، وهذا التداخل يولد الثقافة التي يعتنقها الأعضاء، فإذا كانت هذه المتغيرات تفرز ثقافة قوية فإنها تدعم اتجاهات وسـلوك الأفـراد، بينما يحدث العكس لو كانت هذه الثقافة تحمل معها عوامل الضعف والسلبية.

٢- تشـتمل ثقافـة المؤسسة على القيم والعادات والمعايير والتقاليد السائدة داخل المؤسسة.

٣- تنتج ثقافة المؤسسة عن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة في ظل بيئة مدرسية ومناخ مدرسي جيد.

٤- لكل وحدة داخل المؤسسة ثقافتها الخاصة التي تؤثر عليها، وعلى كيفية أداء العمـل داخلهـا، وكيفية ارتباطها بالوحدات الأخرى في المؤسسة وذلـك نتيجة اختلاف الأفراد العاملين داخل كل وحدة وما يحملونه من قيم ومعايير وخلفيات ثقافية.

٥- تعكـس ثقافة المؤسسة وظائف الإدارة الماضية والحاضرة من تخطيط وتنظـيم وقـيادة ورقابة وتساهم تصرفات وسلوكيات واتجاهات مدير المؤسسة في تشكيل ثقافتها.

٦- الـثقافة هـي نظـام لمجموعـة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.

٧- تعطـى ثقافة المؤسسة الميزة التنافسية لها وتؤثر على سلوك أعضائها وتحـدد كيفـية التعامل مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في المجتمع.

٨- تعمـل الـثقافة على تحقيق نوع من التكامل والتكيف مع بيئة المؤسسة وتحقـق الكفـاءة والفعالية المدرسية لما لها من أثر واضح على سلوك العاملين.

٩- الـثقافة مكتسبة حيث يكتسب الفرد القيم السائدة في المؤسسة من خلال بقائه وتواجده بها .

١٠- الـثقافة نظام اجتماعي يضم القيم التي تشكل إطاراً واضحاً للعلاقات والتفاعلات بين الأفراد وجماعاتهم .

وتوجد مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تسعى ثقافة المؤسسة إلى تحقيقها وهى :

١- **التكيف مع البيئة الخارجية:** ويتم ذلك من خلال تكوين واضح من قبل أعضاء المؤسسة عن رسالتها، والوظائف المعلنة بها، وتكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة والوظائف التي يمكن استخدامها لتحقيق مثل هذه الأهداف، والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها.

٢- **تحسين المؤسسة:** تعتبر ثقافة المؤسسة أحد أساليب التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال إحداث التغيير وتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال العمل على إيجاد مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات الاجتماعية والتعاون بين أعضاء المؤسسة، والتركيز على عمليتي التعليم والتعلم والظروف التي تدعم ذلك.

٣- **تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة:** ترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معاً، ووجود لغة مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق.

٤- **الحفاظ على هوية المؤسسة :** تلعب ثقافة المؤسسة دوراً كبيراً في الحفاظ على هويتها وبقائها، فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

٥- **الثبات والاستقرار:** تساعد ثقافة المؤسسة الأفراد العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود مجموعة من التغيرات

والتطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

وتتضـح أهمـية ثقافـة المؤسسة في خلق مناخ جيد وبيئة مدرسية ملائمـة داخـل المؤسسة مما ينعكس ذلك إيجابا على أداء الأفراد العاملين، وبالتالـي يتحسـن أداء المؤسسـة ككـل فمسئولية بناء ثقافة ايجابية للتعلم والـتدريس تقع علي عاتق المديرين ، فالمدير هو الذي يتمتع بالسلطة لبناء البيـئة المدرسية التي توفر الدفء والاهتمام والبيئة المشجعة علي التعلم لكل مـن الطـلاب والمدرسـين، ولكـن يجـب أولا أن يتم إقناع جميع الأباء والمدرسـين والطـلاب بأن تلك البيئة مهمة جدا لضمان نجاح المؤسسة في أدائها لوظائفها التربوية والأكاديمية .

وتلعـب العلاقة بين المدير والمدرسين دوراً كبيراً في زيادة فعالية الثقافة التنظيمية، فعلى الرغم من أن المدير هو الذي يتمتع بالسلطة والرقابة الكاملة علي الإجراءات التربوية والأكاديمية، إلا أن المدرسين يتحكمون في عملية تطبيق أي شئ داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية وجود علاقة جيدة وفعالـة بيـن المدرسين والأباء وبين المديرين والمدرسين والآباء وأعضاء المجـتمع وباقـي مديري المؤسسات الأخرى حيث أن تلك العلاقات تؤثر تأثـيرا كبيرا علي الثقافة التنظيمية، وأن معايير الحكم علي فعالية المدير تتم مـن خـلال فعاليـته فـي إدارة تلك العلاقات وفي إدارة جميع الإجراءات الأكاديمـية وفـي تطبيق العديد من السياسات الفعالة علي مستوى المؤسسة ككل.

وبالإضـافة إلي ذلك فان الثقافة التنظيمية توجد حيثما يوجد المدير، وبالتالي يجب أن يعمل بفعالية وايجابية من خلال التفاعل البناء والمثمر مع القيم الثقافية التي تتشكل منها الثقافات الأخرى في المجتمع، ويجب أن يدرس المديـر الـثقافات السـابقة للمؤسسـة، حتى يتمكن من الربط بين الماضي والحاضـر والمسـتقبل، ومن المهم أن يعرف المدير أن أسلوب تعامله مع

المدرســين والآبــاء والطلاب والمجتمع هو الذي يحدد مسارات خلق الثقافة التنظيمــية ، فالتعاون بين هؤلاء الأفراد يزيد من فعالية عملية تغيير الثقافة التنظيمية .

وتنعكس تلك الثقافة التنظيمية من خلال الأنماط السلوكية والنشاطات والاحــتفالات المدرسية التي تقوم بها وأيضا من خلال أسلوب الاتصال أو التواصل بين أفراد المؤسسة ، حيث تلعب الاحتفالات دورا كبيرا في تحديد اهــتمامات المؤسسة ، وتتبدى الاستجابات السلوكية من خلال مدي الاحترام الذي يظهره أفراد المؤسسة في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الطلاب ، وكذلــك أيضا في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع باقي أعضاء العمل في المؤسســة ، كما تتمثل ثقافة المؤسسة في أسلوب تعامل المؤسسة مع الآباء وأعضاء المجتمع المحلى حينما يقومون بزيارة المؤسسة والتواصل معهم .

وهــذا مما يعنى أن الثقافة التنظيمية من الممكن أن تكون ايجابية أو ســلبية وحينما تكون الثقافة التنظيمية سلبية فإنها تؤدي إلي تدمير وفشل كل الجهــود المــبذولة للتنمــية المهنية وذلك على النقيض من الثقافة الايجابية، وتشير الأبحاث إلى أن هناك العديد من الخصائص التي تساهم في خلق ثقافة مدرســية ايجابية وهي الاهتمام والهدف المشترك والتعليم المستمر للطلاب وللمدرسين ، والالتزام والانتماء للمؤسسة ، والتعاون ، وتوفير الوقت الكافي للمشاركة بين الطلاب والمدرسين ، ولقد أسفرت نتائج الدراسة التي قام بها "ماكينيز Makiniz" (١٩٨٣) عن وجود علاقة كبيرة بين الثقافة الايجابية وبيــن التحصيل الأكاديمي للطلاب، فالثقافة الايجابية تعد المحرك الأساسي وراء تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتميز المؤسسة التي يسودها هذا النوع مــن الــثقافة بإتاحــة الفرصة أمام الطلاب للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم والاهــتمام بتنمية المهارات الاجتماعية لديهم أيضا حتى يمكنهم التغلب على المشــكلات التي تواجههم ، كما تتميز بالتواصل الجيد بين المدرسين والآباء

ووجــود علاقات وطيدة بينهما وبين الطلاب وبين الآباء وأعضاء المجتمع الخارجي

وهناك ارتباط قوى بين المناخ المدرسي العام وثقافة المؤسسة حيث أن المــناخ يعكــس الثقافة المدرسية، وإلى أى مدى يكون أعضاء المؤسسة راضين ومقتنعين بتلك الثقافة المدرسية، وذلك مما دعي "جودلاد Godlad" (١٩٨٤) إلــى التأكــيد علــى أن الــثقة والاحــترام المتبادل بين المديرين والمدرسين والطلاب هو من أهم الدعائم تجاه تطوير المؤسسات، وأنه كلما كــان الطــلاب راضــين ومقتنعين بمدارسهم كلما ازدادت نسبة ومستوي اســتيعابهم الأكاديمــي، ويشير "جلاسر Glassar" (١٩٩٠) إلى ضرورة أن يقوم كل من المديرين وأعضاء فريق الإدارة بالمؤسسة في سبيل بناء الثقافة الــتربوية التــي تــزيد مــن رغبة الطلاب في التعلم ورغبة المدرسين في التدريس بدور القائد للنظام ويتم تكريس كل الجهود للوصول إليه ويجب أن يــتخلوا عن دور الزعيم الذي يعتمد فقط علي إخبار الأفراد بالمطلوب منهم وعدم القيام بأي إجراء تجاه تحقيق الهدف المنشود .

وتتطلب عملية بناء الثقافة التنظيمية الفعالة التي تزيد من مستوي الدافعية للتعلم والنجاح الأكاديمي عدة عناصر أساسية وهى :

أولا : توفــير الحــرية والمسئولية الكاملة للأفراد للقيام بتنفيذ ما يرونه في مصلحة الطلاب، فحينما يشعر المدرسين والمديرين بأنهم لديهم السلطة والقــوة علي إحراز وتحقيق أي تغيير ايجابي في الطلاب عندئذ يزداد مستوى التحصيل الأكاديمي .

ثانيا : حينما تكون العلاقات بين المدرسين والمديرين قوية وايجابية ويحدث ذلــك حيــنما يتفق كل من في المؤسسة علي أن الهدف الرئيسي من وجودهم في تلك المؤسسة هو القيام بتنفيذ ما فيه مصلحة الطلاب .

ثالثا : توافر الرؤية المشتركة والاهتمام بتحقيق الهدف العام للمؤسسة ، حيث أن توافر تلك الرؤية المشتركة ووضوحها يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات المتبادلة وتشكيل فرق العمل الجماعي .

رابعـــا : المشاركة في التحديات التي تواجهها المؤسسة لأن ذلك يساعد في خلـق ثقافــة مدرســية قوية حينما يعمل كل الأطراف مع الطلاب للوصول إلي الهدف المشترك، ولذلك شجــع "هامونــد Hamond" (١٩٩٨) كــل مــن المديرين والمدرسين للتركيز علي خلق الثقافة التنظيمية البناءة وذلك بغرض تحقيق التغيرات والمستويات المطلوبة للتحصيل الأكاديمي.

دور مدير المؤسسة في تشكيل الثقافة التنظيمية :

هناك العديد من المقاييس والمعايير التي تساند دور المدير في وضع وتحديـد آليات الثقافة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة، ومن أهم تـلك المقاييس مقياس (ISLLC) للقيادة والإدارة والذي يعتمد علي ستة إجراءات هي:

١- تسهيل عملية تشكيل الرؤية المشتركة.

٢- خلــق الــثقافة البناءة التي تشجع علي الاستيعاب الأكاديمي والمحافظة عليها.

٣- إدارة البيئة المدرسية بصورة فعالة.

٤- العمل مع أفراد المجتمع والعائلات تجاه تحقيق الأهداف.

٥- العمل بحيادية وإيجابية.

٦- التأثير الاجتماعي السياسي.

ولقــد حددت الجمعية القومية للتعليم في أمريكا بعض العوامل التي تساعد في هيكلة دور مدير المؤسسة مما يؤدي ذلك إلي خلق الثقافة التنظيمية الإيجابــية وتحقــيق فعالية المؤسسة، وتشتمل تلك العوامل علي وجود قيادة مدرســية قويــة تشجع الإنجازات المدرسية والتواصل الإيجابي والفعال مع المجــتمع الخارجــي ، ووضـــع تعليم الطلاب والنشء في الأولوية الأولي

لاهـتمامات المديريـن، ووجود تعاون قوى بين المدرسين مع التركيز على التنمية المهنية، ولقد أكدت الدراسات والأبحاث علي أنه يجب علي المديرين أن يـبذلوا أقصـي مـا في طاقاتهم لحماية وصياغة ما تشتمل عليه الثقافة التنظيمـية مـن قـيم وأهداف ورؤى مدرسية واضحة، وذلك لضمان نجاح العملية التعليمية في الوصول إلي أسمي غاياتها وأهدافها .

وعلى ذلك تكون المؤسسة الفعالة هي المؤسسة التي يتمكن مديرها من القيام بتنفيذ تلك المهام ، ولكي يتمكن المدير من التأثير في ثقافة المؤسسة يجـب أن يعـي جيدا الثقافات التنظيمية الأخرى وذلك لأن أفعاله وسلوكياته تحـدد ثقافـة المؤسسـة ، فالمدير الذي يهتم اهتماماً كبيراً بعملية التحصيل الأكاديمـي للطـلاب يعطي انطباعاً عاماً بأن تلك المؤسسة تقيم وتضع تلك المهمة في مقدمة أولوياتها، ولذلك قدم "جانك أركيز Gank Arkeez" بعض النصـائح والإرشادات للمدير الذي يود التأثير علي الثقافة التنظيمية وتتمثل في:

١- العمل علي تكوين فرق عمل جماعية .

٢- تقديم مصلحة المؤسسة والطلاب علي اهتماماته ومصلحته .

٣- يجـب أن يـدرك المدير أنه ليس لديه كل الإجابات علي كل الأسئلة ، وذلك لأن لكل فرد حدوده وإمكانياته .

٤- التعلم من الطلاب والمدرسين والاستفادة من خبراتهم .

٥- الاهتمام بالطلاب قبل الاهتمام بالمناهج التعليمية بوصفهم محور العملية التربوية .

وجملـة القـول أن المديرين هم العنصر الرئيسي والفعال في خلق الثقافة التنظيمية الفعالة التي تؤثر علي مستوي دافعية التعلم للطلاب، فالمدير الفعـال هـو الذي يفهم جيدا أن هدفه الأساسي يجب أن ينصب علي تحفيز الأفـراد مـن خلال خلق الظروف الايجابية التي تساعد المدرسين والطلاب علـي تنفـيذ ما يجب تنفيذه للوصول بالمؤسسة إلي أقصي وأعلي مستويات

الأداء الأكاديمـــي ، فمديـــر المؤسســـة الـــذي يمتلك القدرة علي التأثير في الآخرين من خلال علاقاته بهم والرؤية المشتركة بينهم ومن خلال تحفيزهم وإدارة الصـــراعات يكـــون لديه أهم مهارات الذكاء الوجداني، حيث إن هذه المهـــارات تعمل على تزويده بالعديد من الخصائص المطلوب توافرها لديه لمواجهة التغيرات المستقبلية والتي تتمثل فيما يلي :

١- تحمل المسئولية القيادية .

٢- العمل علي تهيئة بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والابتكار والتجديد .

٣- القدرة علي استخدام المهارات الإدارية المتنوعة في ممارساته اليومية .

٤- صنع واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .

٥- التوازن بين السلطة والقوة لتحسين وزيادة الإنتاجية .

٦- الإيمان بمبدأ تفويض السلطات وتطبيقه داخل المؤسسة .

٧- الاستعداد للتعلم الذاتي والمستمر وتعليم الآخرين بنقل الخبرات والأفكار المكتسبة لهم.

٨- محاولـــة استشفاف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والاستعداد لها بالتخطيط الجيد

٩- المبادرة بإحداث التغيير والتطوير داخل المؤسسة .

١٠- العمل علي تطوير مهارات الاتصال الجيد .

١١- التمـــتع بقـــدر عالـــي مـــن الدافعية الذاتية ، والاعتماد علي الذات ، والانضباط الذاتي .

١٢- الاهتمام بتدرب الذات والآخرين خلال فترات التغيير المستمر .

١٣- الثقة في مشاركة الآخرين في السلطة .

١٤- التركيز علي الرؤية الشاملة للمؤسسة بدلا من الرؤية الضيقة المرتبطة بالتخصص الوظيفي داخل المؤسسة .

ولقـد أوردت الدراسـة التـي قام بها ريناتو تاجويري (Renato Taguiri) مجموعـة مـن الخصائص التي تميز المدير الفعال ، وكان من أهمها :

١- الحـرص علي التحديد الواضح لمهام المرؤوسين وأهدافهم ومسئولياتهم نحو العمل .
٢- الاستماع إلي آراء المرؤوسين ووجهات نظرهم في العمل .
٣- التأكد من توافر الموارد اللازمة لأداء العمل داخل المؤسسة بما تتضمنه مـن الأفـراد والقـدرات والمهارات والمعلومات والأدوات والأجهزة والتمويل والوقت .
٤- توضيح المعايير التي يتم في ضوءها تقييم أداء الأفراد وتزويدهم بتغذية راجعة حول أداءهم للوظائف المسندة إليهم .
٥- مساعدة المرؤوسين في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم.
٦- الاهتمام بتحفيز المرؤوسين وحثهم علي العمل الجاد .
٧- مساعدة المرؤوسين علي مواجهة تحديات الوظيفة والتنافس .
٨- مسـاعدة المرؤوسـين في التعرف علي الخصائص العالية لمجموعات العمل الجماعي .
٩- السعي نحو التوازن بين تعاون المرؤوسين والتنافس في العمل .
١٠- الـتدخل عـند الضـرورة لحـل الصراعات والمشكلات القائمة بين المرؤوسين .

ولَمّا كان من أهم مهارات الذكاء الوجداني مهارات احتواء الصراع وحـل المشـكلات الـناتجة عن عدم إدراك المشاعر وتقييمها تقييما جيدا ، ومهارات العمل الجماعي، ومهارة المدير في تحفيز الموظفين وزيادة الدافع لديهم لأداء مهامهم، ومهارة المدير في زيادة قدرة الأفراد علي التعرف علي نقـاط القـوة والضـعف لديهـم، ومهارة المدير في تشكيل وهيكلة الرؤية المشـتركة لمهـام المؤسسة ، فقد أتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء

الوجداني في زيادة فعالية مدير المؤسسة في القيام بالمهام الوظيفية والإدارية التـــي تمكنه من الوصول إلي التميز في الأداء ، ويدعم ذلك كل من "هاوس مـــان وسبيري Houseman & Sperry " في الدراسة التي قاما بها في عـــام(٢٠٠٠) والتـــي كشفت نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين مهارات الذكاء الوجداني وفعالية مدير المؤسسة في أدائه لمهامه التربوية .

وحقـــيقة الأمر أن كل مدير مدرسة يحتاج إلي بعض من المهارات الانفعالـــية والاجتماعـــية حتى يكون ناجحا وفعالا في التعامل مع المدرسين والطلاب الموجودين بها وتشتمل هذه المهارات علي مهارات الوعي بالذات فهـــي تساعده في الوقوف علي نقاط القوة والضعف في شخصيته والتعرف علـــى قيمه ومعتقداته التي تتحكم وتؤثر في أفعاله، حيث أنه لو كانت هناك فجـــوة بين قيم وأخلاقيات مدير المؤسسة وبين أنماط سلوكه فلن يتمكن من القيام بأي عمل يخدم مصلحة الطلاب والمؤسسة، فهذه المهارة تزيد من ثقة المدير بنفسه وتعد هذه الثقة هي الميكانيزم الأساسي الذي يحصن المدير ضد الفشـــل فالمديـــر الذي يتمتع بالثقة بالنفس يتسم بوضوح الرؤيا وقوة الإرادة والقـــدرة على مواجهة مشكلات المؤسسة واتخاذ القرارات وتقبل الآخرين والثقة بهم ويستطيع وضع خطط طموحة وقابلة للتنفيذ.

وهـــناك مهارة أخري للذكاء الوجداني يحتاج إليها مدير المؤسسة أيضاً وهي قدرته علي التحكم في مشاعره وردود أفعاله قبل التصرف والقيام بـــأي فعل يندم عليه، أي البعد عن التهور والاندفاع ، فالمدير الذكي وجدانياً يـــدرب نفســـه على التحكم في مشاعره فلا تصدر عنه انفعالات مبالغ فيها كالغضب لأسباب تافهة أو الثورة والهياج عند مواجهة المشكلات التي تحتاج مـــنه إلـــى روية وهدوء، فضلا عن عدم المبالغة والتطرف في التعبير عن مشـــاعره الســـلبية تجاه الآخرين في المؤسسة كما يبدو ذلك في التقليل من شـــانهم وإصدار أحكام الإدانة عليهم لأن ذلك ينمى مشاعر الكراهية والعداء لديهـــم نحـــوه ويـــؤدى ذلك بهم إلى عدم التوافق المهني والاجتماعي ، كما

تشتمل تلك المهارة على تأجيل التعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للمدير التفكـير واختـيار الاستجابات المناسبة، وعلى كل حال تساعد هذه المهارة المديرين علي تحقيق الاتزان النفسي .

ومن المهارات الأخرى التي يحتاجها المدير مهارة الدافعية والتحفيز الشخصي، فمدير المؤسسة الذكي وجدانيا هو الذي يحفز المدرسين والطلاب علي المشاركة والتعاون في الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة مما يساعد ذلـك في زيادة فاعلية المدرسين وكثرة إنتاجهم، ويساعد الطلاب أيضا على زيـادة مسـتوى الدافعية للتعليم والتعلم، وبجانب ذلك هناك بعض المهارات الأخـرى التـي يحتاجها المدير في التعامل مع الأفراد وتتمثل في المهارات الاجتماعـية والتواصـل الفعال وهذه المهارة تعد أكثر أهمية من المهارات الإداريـة، فالتواصل الفعال هو رصيد مديري المؤسسات الذين يرغبون في تقوية العلاقات والروابط مع الآخرين المشاركين في العملية التعليمية كما أن توافـر المهـارات الاجتماعية لدي المدير تمكنه من التعامل مع الصراعات واحـتوائها وتمكـنه أيضا من تغيير أسلوبه القيادي حينما يتطلب الأمر ذلك والتأثير على الآخرين .

وتعتـبر مهارة التعاطف العقلي مع المدرسين والطلاب في المؤسسة مـن المكونـات الهامة للذكاء الوجداني، وعلى ذلك فالمدير الناجح هو الذي يفهـم جـيدا مشاعر الآخرين في المؤسسة ويهتم بمشاكلهم وأن يستمع إليهم وأن تكون لديه رغبة في المساهمة والعطاء وأن يعبر عن تعاطفه مع طلاب المؤسسـة الذيـن يـنحدرون مـن أسر ذات مستوى اقتصادي واجتماعي مـنخفض، وأن يمـتلك أيضـا القدرة علي توظيف تلك المشاعر في خدمة أهـداف المؤسسـة وفـي تحقيق التغييرات التي يجب أن تحدث في الثقافة المدرسية.

وممـا سـبق نخلص إلى أن للذكاء الوجداني يؤثر تأثيراً كبيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية الناجحة حيث يساهم في زيادة فعالية المدير في إدارة

القـيم والأخلاق والتقاليد والأعراف التربوية، وفي إدارة العمليات التعليمية مما يمكن المدير من القيام بدور القائد الفعال الذي يشترك في صياغة وتنفيذ فعاليات الثقافة التنظيمية ولا يقتصر فقط على إلقاء التعليمات والأوامر ويقف موقـف المتفرج، ولا يقوم بفعل أي شئ يزيد من فعاليته سواء في القيادة أو في خلق الثقافة التنظيمية الناجحة التي تزيد من مستوي التحصيل الأكاديمي لكـل مـن الطـلاب، وبالرغم من ذلك الاهتمام المتزايد بالذكاء الوجداني والثقافة التنظيمية، إلا أنه ما زالت هناك حاجة إلي دراسة العلاقة بين الذكاء الوجدانـي والـثقافة التنظيمية لأن الأمر ما زال في مرحلة البداية ويتطلب مزيدا من الدراسة والبحث.

خامساً: الذكاء الوجداني وفعالية المعلم:

يعتـبر المعلـم من أهم الشخصيات التي تلعب دوراً كبيراً في حياة الطلاب، ويتجلى هذا الدور في تقمص بعض الطلاب لشخصية معلمهم، وعن طريق هذا يمتص الطلاب كثيراً من قيمه واتجاهاته وأنماط سلوكه، والمعلم الـناجح هـو الـذي يساهم في حياة طلابه الخاصة، فلا يقتصر دوره على تـزويدهم بالمعلومـات والمعـارف، بل يتعين عليه فهم مشاعرهم وحالتهم الوجدانـية ويعطـى اهتماماً لحاجاتهم ويستمع إليهم ويفهم مشكلاتهم، ويقدم الدعـم المناسـب لهم ويتواصل معهم ويشاركهم نجاحاتهم ويظهر اتجاهات ايجابية وتعاطفا مع الطلاب ويعمل على بث روح العمل الجماعي فيهم، وهذا بدوره يتطلب أن تكون العلاقة بينه وبين طلابه علاقة أساسها الثقة والاحترام ، ومما لا ريب فيه أن ردود الأفعال الوجدانية للمدرسين سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤثر علي التكوين النفسي والاجتماعي للطلاب

ولقـد ثبت أن المعلم المستقر وجدانياً عادة ما ينقل هذه المشاعر إلى طلابـه وكذلـك المعلـم المضطرب وجدانيا عادة ما يوصل هذه المشاعر والانفعـالات السـلبية إلى طلابه مما يؤثر تأثيراً سلبياً على حالتهم النفسية، ولذلـك يجب العمل بشتى الوسائل علي تنمية المهارات الوجدانية للمدرسين

حــتى يمكــنهم الوعي بمشاعرهم الداخلية والتحكم فيها وفهم مشاعر الطلبة والعمــل علـــى إدارتها وتوجيهها الوجهة المناسبة ويتم ذلك من خلال تنمية مهــارات الذكـــاء الوجداني لديهم، فمن الضروري أن يدرك القائمين على العملية التربوية أنه لا عائد تربوي يرجى من المناهج المدرسية مالم تشتمل علـــى مهـــارات الذكـــاء الوجدانـــي وتدعم بمعلمين ذوى كفاءات وجدانية واجتماعية مختلفة.

ولذلك إذا أردنا معلم ناجح مهنياً وعملياً في حياته فمن المهم جدا أن يتمـــتع بمهارات الذكاء الوجداني حتى يتمكن من توفير بيئة الفصل الدراسي الملائمـــة التي تساعده علي المساهمة بصورة فعالة في تحفيز الطلاب على عملـــية الـــتعلم وزيـــادة الإنجاز الأكاديمي لديهم والتفاعل الاجتماعي معهم والتغلـــب على المشكلات التي تواجهه، فإذا كانت الخبرة والتعمق في مجال التخصـــص الـــذي يدرسه المعلم شرط أساسي لنجاحه في عمله، فالكفاءات الوجدانـــية والانفعالـــية تســـاعد المعلم على أداء مهمته التعليمية داخل قاعة الدراســـة بـــنجاح دون رقابة أو توجيه من المدير وتؤدى بدورها إلى رفع مســـتوى دافعـــية الطـــلاب للـــتعلم، ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المعلميـــن ذوى الكفـــاءات الوجدانـــية والاجتماعية المرتفعة يتميزون بالثقة بالـــنفس والمرونة في السلوك والتفكير والمبادأة والتعاون وتحمل المسئولية الاجتماعـــية والـــتعاطف، وهناك حالات كثيرة تستدعى من المعلم أن يظهر تعاطفـــا يريح الطلاب مما يضايقهم من ذلك مثلاً أن يلاحظ المعلم شيئاً غير عـــادى على الطالب فيقول له لابد أن شيئاً ما يضايقك، هل واجهت صعوبة في حل الواجب ؟ لم تأخذ اليوم دورك في الحديث وسوف تعطى فرصة في الحصة المقبلة.

وهذا مما يعنى أن مهارات الذكاء الوجداني لها دور كبير في نجاح المعلم في أداء مهامه التعليمية وأن نجاح المعلم يتوقف بالدرجة الأولى على توظـــيف مالديـــه من كفاءات وجدانية واجتماعية بصورة واضحة في إدارة

المواقــف التعليمية وأداء المهام التعليمية لإحداث التغيير المطلوب في سلوك الطلاب ولا يتوقف على ما يتمتع به من مهارات تعليمية وهكذا يتضح لنا أن امــتلاك المعلــم للمهــارات الوجدانية والاجتماعية شرط ضروري لتحقيق الفاعلية في الأداء والرضا الوظيفي.

وتجــدر الإشــارة هــنا إلى أن بعض المدرسين يعانون كثيراً من المشكلات في العمل وقد تكون هذه المشكلات ناجمة عن عوامل عدة بعضها يتعلق بالصراعات النفسية الداخلية وجزء منها يرجع إلى المشكلات الأسرية والاقتصــادية، كمــا أن بعضها الأخرقد يرتبط بعوامل مهنية تتعلق بطبيعة العمل من قبيل عدم وفاء المؤسسة بمتطلباتهم وأمانيهم ، وعدم وجود علاقة قويــة بينهم وبين المديرين فهذه المشكلات وإن اختلفت مسبباتها تؤدى إلى انخفــاض الــروح المعــنوية للمدرسين مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ولقــد توصــلت نــتائج بعض الدراسات إلي وجود علاقة ارتباطية موجــبة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن فشل المعلمين فــي أداء وظــائفهم يــرجع إلى نقص مهاراتهم التواصلية والانفعالية وأن المدرسين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي هم أكثر المدرسين وفاءاً بمطالب الوظــيفة الــتربوية وأكثر المدرسين تحفيزا للطلاب علي الارتقاء بمستواهم الأكاديمــي، وهكــذا يلعب الذكاء الوجداني دوراً بالغاً في شعور المدرسين بالرضا الوظيفي، حيث أنه يعمل بكل السبل علي توفير وخلق البيئة المناسبة للمدرســين للعمــل بحــرية ومســئولية كاملة، ويزودهم بالقدرة علي إدارة علاقــاتهم مع المدير ومع الطلاب ويتيح لهم مشاركة أكبر في عمليات صنع القرار المدرسي، ويتيح لهم أيضا مشاركة فعالة في صياغة الرؤية المشتركة للمؤسسة وأهدافها.

ولذلك سوف نحاول ذكر بعض النقاط الرئيسية التى تمكن المعلم من تطبيق تلك المهارات الوجدانية والاجتماعية داخل قاعة الدراسة:

١- إدارة المشاعر والتمثل في :

- تحديـد المشـاعر : وذلك بأن يسأل المدرس نفسه عن الذي يشعر به ، ويحاول الإجابة مستخدما ثلاثة جمل تبدأ بكلمة " أنا أشعر.............."، وبعد ذلك يحاول التوصل إلى حقيقة مشاعره وتحديدها.
- تحمـل المسئولية الكاملة عن المشاعر: (امتلاك المشاعر) وذلك بعدم توجيه اللوم إلي الطلاب علي أي نوع من المشاعر، ويجب أن يتذكر أن هـناك وقتا يسيرا بين حدوث المشاعر ورد الفعل ولذلك يجب أن يحاول التفكير في رد فعله في تلك الفترة، وإذا وجد المدرس أن مشاعر الطلاب تتـناقض مـع مشاعره فيجب أن يحاول اللجوء إلي مهارة الوعي بالذات وذلـك لتحديد مشاعره تحديداً دقيقاً، ويجب أن يعرف أن مشاعره السلبية هي نتيجة لعدم تلبية بعض المشاعر الوجدانية، ويجب أن يتذكر المدرس أن الطلاب ليسوا داخل الفصل لتلبية مشاعر المدرس، ولكن المدرس هو المسـئول عـن تلبـية مشاعرهم ومتطلباتهم، وبالتالي يجب أن يحصل المـدرس علي تلبية مطالبه وذلك بأنه يريد أن يشعر بإطاعة الطلاب له، ويجب أن يدرك المدرس أن الاحترام شيء مكتسب ولا يتم طلبه، ولذلك فإن أسهل طريقة لكسب ذلك الاحترام هو إظهار احترام المدرس لمشاعر الطلاب الشخصية ، ويجب أن يدرك المدرس أنه كلما ساعد الطلاب علي زيـادة مهـاراتهم في تحديد وتلبية مشاعرهم كلما ازداد شعور كل فرد بالسعادة داخل الفصل.
- العمـل علـي اتساع قاعدة قبول المدرس بين الطلاب: وذلك لأنه حينما يشعر المدرس بالرضا عن نفسه فإنه يشعر بمزيد من القبول، ومزيد من الصبر، ومزيد من القدرة علي التنبؤ بالمشاعر قبل حدوثها واستيعابها بعد حدوثها، وذلك يساهم في زيادة شعور الطلاب بمزيد من الراحة والأمان والرضـا بـالذات، كما يساهم في تنمية مهارات تقييم الذات والرغبة في

الـــتعلم والاستعداد للتعاون والمشاركة بين المدرس والطلاب في فعاليات العملية التعليمية داخل الفصل .

٢- مساعدة الطلاب علي الشعور بالرضا من خلال زيادة مهارات الذكاء الوجداني لديهم :

ويتحقق ذلك من خلال العديد من الوسائل وهى:

- **مســـاعدتهم علي إدراك مشاعرهم :** وذلك يتم من خلال تعليمهم العديد مـــن العبارات التي تساعدهم في التعبير عن مشاعرهم ووصفها ثم يبدأ المدرس في وصف مشاعره هو، ثم يبدأ في التفكير في مشاعره.
- **توفير العديد من الخيارات أمامهم:** وذلك من خلال الاهتمام بقراراتهم، وعدم إظهار أي رد فعل ينم عن رفضه لأي قرار، وعدم إجبارهم علي اتخـــاذ قرار محدد دون آخر، ويطلب منهم مساعدته علي تلبية مطالبه الوجدانية ولا يأمرهم بذلك.
- **احـــترام مشـــاعرهم :** وذلك من خلال سؤالهم عما يشعرون به وتحديد مشـــاعرهم، وتحديد ما يشعرون به قبل القيام بأي فعل، ثم يبدأ المدرس بعـــد ذلك في التفكير فيما يود أن يجعلهم يشعرون به، وفي التفكير في المشاعر التي تساهم في خلق بيئة مدرسية فعالة وإيجابية.
- **تأيـــيد مشاعرهم :** وذلك من خلال محاولة قبول تلك المشاعر وإظهار الاهـــتمام بهـــا والاحـــترام لها وإظهار التعاطف والتفهم العقلي معهم، وحيـــنما تحـــدث أي مشكلة يجب أن يتذكر أولا ضرورة تأييد مشاعر الطلاب لمساعدتهم علي التغلب علي تلك المشكلة.
- **تـــزويدهم بالسلطة والمسئولية:** وذلك من خلال ترك الحرية كاملة لهم للتعبير عن ما يريدون وما يشعرون به داخل الفصل ، وتدريبهم تدريباً جيداً علي أسلوب حل مشكلاتهم من خلال اللجوء إلي مهارات التعاطف العقلي والاحترام الكامل لمشاعر الآخرين وآراءهم.

- **تجنب إصدار الأحكام أو الإلزامات الضرورية:** وذلك بأن يتجنب أن يقول للطلاب "يجب عليكم فعل كذا ...... " ويتجنب إبداء أي أحكام أو أي إشارات تدل علي الموافقة أو الاعتراض علي المشاعر التي يظهرها الطلاب وعلي الأفعال التي يقومون بها داخل الفصول .

٣- خلق وتوفير بيئة تعليمية إيجابية : وفيما يلي بعض مميزات البيئة التعليمية الإيجابية:

- **الأمان :** وذلك بخلو الفصل من مصادر الخوف سواء الجسمانية أو الوجدانية أو النفسية، وخلوه من مصادر الإيذاء النفسي أو الجسدي أو الانفعالي، وخلوه من التهديدات والضرب والتملق والتفرقة والضغوط والإذلال والإحراج والتخويف والإكراه والقسوة.
- **الحرية :** وذلك بتوفير العديد من الخيارات الواقعية للطلاب، وتشجيعهم على المشاركة في فعاليات العملية التعليمية.
- **الاحترام المتبادل :** وذلك من خلال احترام كل من الطلاب والمدرس لمشاعر الآخر ولحاجاته الوجدانية ولمعتقداته وقيمه وآرائه.
- **الرعاية والاهتمام :** حيث تتم معاملة الطلاب بصورة جيدة ، ويتم الاهتمام بمطالبهم ومواهبهم واهتماماتهم.
- **الذكاء الوجداني :** حيث يتم تقييم المشاعر ومناقشتها وتأييدها ويكون الذكاء الوجداني جزءا من المناهج المدرسية داخل الفصول.
- **التعاطف:** حيث يهتم كلا من المدرس والطلاب بمشاعر الآخرين.
- **الإثارة والتشويق :** حيث تعمل البيئة المدرسية والموارد المتاحة علي إثارة روح الاستطلاع والفضول لدي الطلاب، وإثارة الرغبة في التعلم.
- **المرونة :** حيث يتم إجراء وتنفيذ التغييرات بسهولة ويسر .

٤- احتواء الصراعات داخل الفصل اعتماداً علي الذكاء الوجداني:

مما لا شك فيه أن كل الصراعات تنشأ نتيجة لعدم تلبية بعض الحاجات الوجدانية، وكلما ازدادت حدة المشاعر كلما ازدادت صعوبة

احتواءها، ولكي يتمكن المدرس من احتواء الصراع يجب أن يعمل علي تلبية المطالب الوجدانية لجميع الأطراف، وفيما يلي نموذجا لاحتواء الصراع والذي يركز علي المشاعر الوجدانية:

تزداد إمكانية الاتفاق علي حل جيد : حينما :

- تكون جميع الأطراف في تواصل تام.
- اكتساب جميع الأطراف لمهارات النضج الوجداني ومهارات الاستماع الجيد .
- تبادل جميع الأطراف للأفكار والمشاعر.
- وجود الاحترام المتبادل للمشاعر والأفكار بين جميع الأطراف.
- لا يشعر أي طرف بالسلطة والنفوذ علي الطرف الآخر.
- تكون المشاركة والتعاون إرادياً لا إجبارياً.
- يكون الهدف هو إرضاء جميع الأطراف.

ولكي يتم تحقيق ذلك يجب أن يعمل المدرس أولا علي فهم الطلاب ومطالبهم ثم حث الطلاب علي فهمه وفهم مطالبه، فلكي يتمكن المعلم فهم الطلاب يجب:

- تأييد مشاعر كل الأطراف وتأكيد الرغبة لحل المشكلات.
- محاولة فهم أسباب ومسببات تلك المشاعر.
- تحديد المطالب التي لم يتم الوفاء بها تحديدا دقيقا.
- إظهار التعاطف مع جميع أطراف الصراع.
- سؤال الطرفان عن ما يؤدي إلي شعورهم بالرضا.

ولكي يتمكن المدرس من حث الطلاب علي فهمه وفهم مطالبه يجب:

- مشاركة جميع الأطراف المشاعر والمطالب والاهتمامات.
- التأكيد علي ضرورة الفهم والقبول.
- العمل علي استنباط الحلول بصورة سريعة.
- الإبداع في التوصل إلي الحلول.
- مناقشة رد فعل كل الأطراف تجاه البدائل التي تم التوصل إليها.

- اختيار البديل الذي يقوي من المشاعر الإيجابية ويحد من المشاعر السلبية.
- تجنب التركيز علي سلوكيات الطلاب وإهمال المشاعر.
- السماح لأضعف الأطراف بالقيام بدور قيادي في عملية استنباط الحلول وذلك لتحقيق التوازن في القوي.

ثم نأتي بعد ذلك إلي تناول عملية احتواء الصراعات بين الطلاب داخل الفصل بالتفصيل:

١- أثناء إعداد المناخ المناسب للعملية:

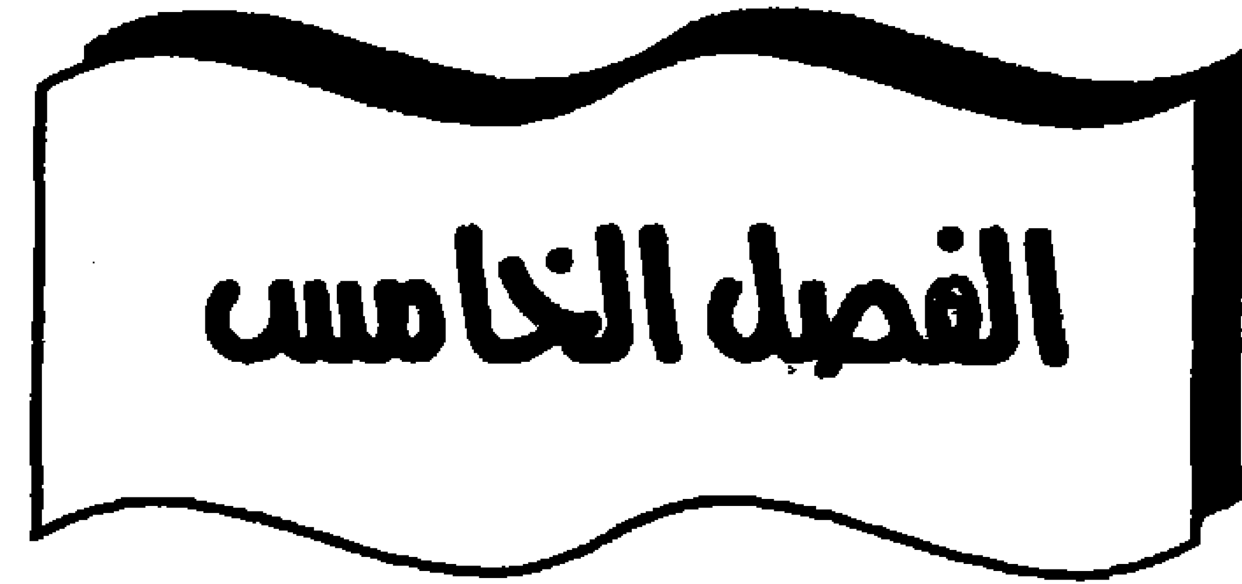
- التأكيد علي أمانة المدرس بالنسبة لمشاعر جميع الأطراف، والتأكيد علي حرية كل فرد في قول ما يشعر به.
- إعطاء كل فرد بعض السلطة في التحكم في شيء معين داخل الفصل، كأن يترك لكل فرد حرية تحديد المكان الذي يود أن يجلس فيه.
- محاولة تقليل الآلام التي يشعر بها كل فرد حتى يتمكن من دفعهم للحديث بحرية.
- إخبار جميع الأطراف أن هدف المدرس هو إشعارهم بالراحة وتلبية مطالبهم.

٢- أثناء عملية احتواء الصراع :

- عدم تدخل المدرس أثناء التعبير عن مشاعرهم.
- عدم إظهار قبوله أو رفضه لأي أفعال قاموا بها.
- عدم إضافة مزيد من الضغوط والآلام والخوف عليهم من خلال التحكم في سلوكياتهم أثناء عملية احتواء الصراع.

٣- بعد انتهاء العملية :

- محاولة تحديد الأشياء التي تحظى باتفاق الجميع.
- التركيز علي مقترحات محددة.
- محاولة استشفاف شعور كل فرد ووقت شعوره بالخوف أو بالراحة أو غير ذلك.
- عدم توقع حدوث تطورات سريعة.



الذكاء الوجدانى والفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية

الفصل الخامس
الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية

مقدمة:

لم يعد القادة يعتمدون في ذلك المناخ التنظيمي الحالي علي كفاءاتهم الفنية والعقلية في تطوير مؤسساتهم وفي رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسات فقــط، بل ازداد الاهتمام في السنوات الماضية بمهاراتهم الشخصية في إقامة وإدارة علاقــاتهم مــع الموظفيــن والعمــال داخل مؤسساتهم حيث إن تلك المهارات تلعب دورا هاما وبارزاً في زيادة فعالية القائد في قيامه بالوظائف القــيادية المكلــف بهــا ، فلم تعد وظيفة المدير تتمثل في الرقابة والتخطيط والإشراف علي المؤسسة فحسب بل إن ظروف المجتمع الإداري الحالية قد ألزمت المدير القيام ببعض الأدوار الإضافية مثل: تحفيز وترغيب الموظفين، وزيادة الدافعية لديهم في العمل علي تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا خلق جو جـيد مــن المشاركة والمساهمة بين الموظفين داخل المؤسسات، إلا أن تلك المطالب والأدوار القيادية الجديدة قد ألقت مزيداً من العبء علي كاهل المدير للقــيام بها وتنفيذها وهذا يتطلب تدريب المديرين علي بعض برامج التدريب وعلي بعض المهارات الخاصة بهدف رفع مستوى المديرين في التعامل مع الأمــور والمشــكلات القــيادية داخل مؤسساتهم، ونتيجة لذلك تمت دراسة ســلوكيات المديرين الذين لديهم مهارة كبيرة في القيام بأدوارهم ومسئولياتهم القــيادية داخل المؤسسات بغرض الاستعانة بتلك الخبرات في تجهيز وإعداد البرامج التدريبية التي تساهم في رفع مستوى فعالية المدير في القيام بمهامه الإدارية والاجتماعية داخل وخارج المؤسسة التي يديرها .

أولا: دواعي الحاجة إلى الذكاء الوجداني فى المؤسسات التربوية:

لعـل مــن أهــم المفاهيم التي اكتسبت مزيداً من الشهرة لمساهمتها ودورهــا الــبارز في زيادة فعالية القيادة مفهوم الذكاء الوجداني، وذلك لأن مفهوم الذكاء الوجداني يعتمد في جوهره علي قدرة المدير في التعامل بفعالية أكــثر مــع المشاعر الداخلية الخاصة به والخاصة أيضا بالموظفين بغرض توظــيف كــل تلــك المشاعر في خدمة أغراض المؤسسة، وأيضا في رفع مستوى فعالية المدير داخل المؤسسة، ولذلك فقد أصبح من أهم مطالب القيادة الفعالــة هــو كيفــية التعامل بفعالية أكثر مع المشاعر التي تساهم في تحديد أســلوب المديــر في التعامل مع مطالب واحتياجات الأفراد داخل المؤسسة والعمل علي تلبيتها، وفي زيادة فعالية الموظفين داخل المؤسسة، وأيضا في تحفــيز الموظفين وزيادة رغبتهم في تنفيذ الأدوار والمسئوليات المكلفين بها بفعالية واقتدار، وذلك مما جعل "جولمان١٩٩٨" يؤكد على أن القيادة الفعالة تعــتمد علــي فهم مشاعر الآخرين وأيضا علي قدرة المدير في التعامل مع المهارات والقدرات المرتبطة بالذكاء الوجداني، حيث ذكر جولمان في كتابة (ما الذي يصنع القائد؟) (What makes a leader?) أن حوالــي ٩٠% مــن نجاح وفعالية المدير يرجع إلي الذكاء الوجداني، حيث يمارس المديرين يومياً العديد من الأساليب القيادية الشخصية ويواجهون تحديات كبيرة تتطلب ضــرورة الاعــتماد علــي مهارات الذكاء الوجداني، وهذه هى أهم دواعي الحاجة إلى الذكاء الوجداني:

- تنمية المؤسسات المنتجة ومساندتها:

تتطلــب الظــروف الحالية في ذلك المجتمع الصناعي المتغير الذي نحــياه ضرورة أن لا يعمل القادة منفردين ومستقلين بمؤسساتهم ولكن يجب أن يقوموا بالمشاركة مع شركات خاصة وعامة ومتعددة الثقافات والجنسيات، حيث يؤدى تعقيد وصعوبة المشكلات الاجتماعية والمهنية التي يواجهها القادة

داخـــل المؤسســـة إضافة إلي تناقص الموارد إلي ضرورة وجود مشاركين ومعاونين لهم في تلبية مطالب مؤسساتهم، ولذلك إذا لم يتمكن القادة من بذل مجهـــودات مشـــتركة مـــتعاونة في ظل هذه التغيرات لن يكونوا مؤثرين، ويتطلـــب ذلـــك مـــنهم ذكـــاء وجدانـــياً للقدرة علي تجميع وتوحيد الأفراد والموظفين.

ولهـــذا فـــإن مهارات الذكاء الوجداني لدي القادة لها أهمية خاصة أيضـــا في المجتمع، حيث يتطلب ذلك من القادة ضرورة إقامة علاقات جيدة مـــع المســـئولين والمنتجين والمواطنين، ويتحقق ذلك من خلال استخدامهم للعديد من مهارات وكفاءات الذكاء الوجداني مثل التعاطف والمرونة والتحكم في العواطف والاندفاعات وإقامة علاقات اجتماعية بناءة داخل وخارج بيئة العمل.

فالقادة العاجزون عن التحكم في انفعالاتهم يلجأون إلي إهانة الآخرين وتســـليط ألســـنتهم عليهم، وقد يكون رد الفعل من جانب الآخرين على هذه الإهانـــة نظرة غاضبة أو كلمة لاذعة أو تهديد ووعيد وقد يتطور الأمر إلى الســـباب والهجوم، وبالتالي يجد هؤلاء القادة أنفسهم فريسة للضغوط والقلق والاكتـــئاب نتـــيجة لوجود علاقة وطيدة بين ضغوط العمل ومهارات الذكاء الوجداني.

- التغيير الإداري والضغوط:

تشهد الظروف الحالية التي نعيشها تحديات عدة للمديرين تستوجب عليهم أن يقوموا بتنفيذ مسئولياتهم وأداء مهامهم الإدارية بفاعلية في ظل تلك البيـــئة المعقـــدة والســـريعة التغـــير والمليئة بمصادر التهديد حيث تواجههم تحـــولات وتغـــيرات كبيرة في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية بالإضـــافة إلـــي التطور التكنولوجي الهائل ولذلك وجد المديرين أنفسهم في

حاجـــة لأســـلوب جـــيد للتعامل مع هذه المتغيرات باستخدام طرق إبداعية واكتساب مهارات جديدة وأكثر فعالية.

ولذلـــك فإننا نجد أن جولمان ١٩٩٨ ينادي بأن القادة الذين يتمتعون بمهـــارات الذكـــاء الوجداني يستطيعون استيعاب الأفكار الجديدة والظروف الحديثة حيث إن تلك المهارات الخاصة بالذكاء الوجداني تساعدهم في تحمل المســئوليات والــتعامل مـــع الغموض بصورة فعالة والصمود في مواجهة العقبات التي تواجههم أكثر من المديرين الذين لا يتمتعون بتلك المهارات .

فـــلا شك أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي نعيشها بالإضافة إلي متطلبات الوظائف الملحة تسهم في حدوث الضغوط بشكل متزايد، ولذلك فإن الخـــبراء في المعهد القومي للإدارات الفيدرالية الخاصة بالأمن الوظيفي في أمريكا يؤمنون بأن علامات التحذير الخطرة المسببة للضغوط تتضمن أعباء العمل التي تتجاهل مهارات العمال وتتركهم دون تحكم وتمنعهم من المشاركة الفعالـــة فـــي عملـــية صـــنع القرار وتترك علي عاتقهم مسئوليات كبيرة لا يســـتطيعون الوفاء بها، وبذلك يشعرون بالضغط المتزايد عليهم، ولذلك فإن الأشخاص الواقعين تحت الضغوط هم أكثر الأشخاص عرضة لفقدان القدرة علـــي الـــتحكم في انفعالاتهم والسيطرة عليها وبالتالي يضطرون إلي تسليط ألســـنتهم علـــي الآخرين، حيث يؤدى شعور الفرد بالضغط إلي فقدان القدرة علي التواصل الفعال مع زملائه في العمل ومع الآخرين، ويفقده أيضا القدرة علـــي التركيز وعلي المشاركة في صنع القرار بفعالية، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني التي يتمتع بها المديرون تجعل هؤلاء المديرين قادرين علي التعامل مع الضغوط وأيضا تساعدهم في زيادة قدرتهم في التعامل مع الأفراد كمـــا تـــزداد قدرتهـــم في إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين بغرض تحقيق أهـــداف المؤسسات وعلى هذا يمكن القول بأن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكـــاء الوجداني يستطيعون التعامل مع مشاعر القلق والاكتئاب والإحباط،

ويستطيعون إدارة الضغوط التي تسببها بيئة العمل بصورة أكثر فعالية وذلك مقارنة بغيرهم ممن لا يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني.

- تكوين فرق عمل ذو أداء مرتفع:

يعـتمد نجاح أي مؤسسة ونجاح أي مدير علي مجموعة من الأفراد يعملـون سـويا لتحقـيق هـدف مشترك، وذلك مما دعا "هوارد جونسون Gonson" فـي كتابه (الوصول إلي الأداء الراقي ٢٠٠٢) أن ينادي بأنه "عـندما يتفوق ويتعدى ذكاء الفريق علي ذكاء الفرد الواحد عندئذ سوف يتم التوصل إلي نتائج خارقة " ولذلك فإننا نؤكد علي أن عملية تكوين فرق عمل فعالة ذات أداء مرتفع لم تأت بالصدفة أو اعتباطا، هب مثلا أنك عضو جديد في فريق عمل فمن المعقول جدا أنك لديك مشاعر وانفعالات، وباقي الفريق لديه مجموعة أخري من المشاعر والانفعالات فكيف سيتم التفاعل بينك وبين الفـريق تجـاه تحقـيق الأهداف الموضوعية؟، وكيف ستتمكن من التفاعل والـتعامل مع أعضاء ذلك الفريق؟ مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك الفريق من الفرق التي تحقق أداء مرتفع.

ولكن علي العكس من ذلك تخيل أنك عضو جديد في فريق متصارع ولا يحقـق نـتائج جيدة ولك مشاعرك وانفعالاتك وباقي الفريق له مشاعره وانفعالاتـه أيضا وبالمقارنة بين أسلوب الفريق الذي يحقق نتائج مرتفعة في الـتعامل مـع تلك المشاعر والانفعالات وبين أسلوب الفريق الأخر، بالطبع سوف تتوصل من تلقاء نفسك إلي أن فعالية العمل داخل المؤسسات تعتمد في المقـام الأول علي الذكاء الوجداني لدي الفريق بمعنى أن الذكاء الوجداني له تأثير ايجابي على نتائج العمل بالمؤسسات من حيث تعاون فريق العمل وأداء الموظفين، وسوف تتوصل إلي أن الفريق الأكثر فعالية هو الفريق الذي يتمتع بمهـارات الذكـاء الوجداني، أي أن الفريق الذي يستطيع اكتساب مهارات الذكاء الوجداني يكون أكثر الفرق الجماعية قدرة علي التوصل إلي القرارات

الصـــحيحة والفعالـــة، ولذلك فإن زيادة مستوى الذكاء الوجداني لدي فريق العمـــل الواحـــد يزيد من رغبة ونجاح ذلك الفريق في الوصول إلي النتائج الفعالة التي تؤدى إلي رفع مستوي المؤسسة ككل.

وذلـــك مما جعل "أستيفن لي وولف Steven Le Wolf" (٢٠٠١) يقـــول في مقالة بعنوان "بناء الذكاء الوجداني الفعال لفريق العمل الواحد" أن الشـــروط الـــثلاثة الأساسية لتشكيل أي فريق هي الثقة بين أعضاء الفريق، واعـــتراف كل فرد بدور الفرد الآخر في الفريق، وإحساس كل فرد بفعاليته وفعالـــية كـــل أعضـــاء الفريق ، وعلي رأس كل تلك الشروط الثلاثة نجد الانفعـــالات التي ينبغي التحكم فيها بشكل مناسب من أجل تحقيق إنجاز غير مســـبوق مـــن خـــلال أداء الفريق كفرد واحد، وحيث إن أن تلك الشروط الأساسية بإمكانها تحقيق مستويات مرتفعة من المشاركة والتعاون والإخلاص والمصادقة بين أعضاء الفريق، وبإمكانها أيضا زيادة فعالية المؤسسة ككل.

وممـــا ســـبق نخلـــص إلى أن أعضاء الفريق الواحد الذين يتمتعون بمهارات ذكاء وجداني مرتفعة، ومهارات فنية متميزة يرتفع أدائهم الوظيفي بشـــكل جـــيد، حيث إن الذكاء الوجداني يساعد في تدعيم العلاقات بين أفراد فـــريق العمـــل، ويمكن القادة من التعامل مع أعضاء فريق العمل بصـورة جـــيدة، فـــلا يســـمحون بمشـــاركة الأفراد ممن لديهم مستوى أداء منخفض ومســـتوى الـــثقة بـــالذات تكون لديهم كذلك أيضا ويتمتعون بحب السيطرة والوشـــاية والمحاربـــة والصراع، أما بالنسبة للمجموعات التي يكون أداؤها مـــرتفعاً فإن أعضاءها يتمتعون بمهارات ذكاء وجداني مرتفعة جداً، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني تمكن المدير من أن يكون له الغلبة واليد العليا علي الفريق وتمكنه أيضا من تجميع أعضاء فريق العمل حوله ويؤثر عليهم بصورة تحملهم علي تنفيذ أوامره بحب ومودة وذلك مما يزيد معدل الإنتاجية لـــدي المؤسســـة ككـــل، وذلـــك يدعونا إلي الحديث عن العلاقة بين الذكاء

الوجداني والأداء الوظيفي والإنتاجية للمؤسسة، وذلك لأن مهارات الذكاء الوجداني تساهم في تطوير ورفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

فلو كان أعضاء الفريق الواحد مثلا يتصرفون بسلوكيات عدوانية تجاه بعضهم البعض فذلك يعود بالضرر علي مستوى إنتاجية المؤسسة، ومن هنا تأتى ضرورة الذكاء الوجداني، حيث إن التحدي الأساسي أمام المدير في ذلك الوقت هو محاولة زيادة معدل إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال محاولة تغيير بعض الاستجابات السلوكية التي تؤدى إليها مشاعر وانفعالات كل فريق، ولذلك فإن بناء مهارات الذكاء الوجداني خصوصا بين القادة سوف يعزز من قدرة الفريق والموظفين ككل وسوف يعزز أيضا من مستوى إنتاجية المؤسسة ككل، ولذلك فإننا يمكننا القول بأن المديرين الذين يتمتعون بمهارات مرتفعة من الذكاء الوجداني يستطيعون قيادة فرق العمل داخل المؤسسة إلي تحقيق مستوى أداء وظيفي مرتفع.

- اختيار المواهب عالية الجودة وتعزيزها والحفاظ عليها:

عندما يطلب من المديرين تحديد الصفات الأساسية التي يجب مراعاتها عند اختيار الموظفين أو ترقيتهم أو تركهم في مراكزهم فإنهم يجعلون من المهارات الفنية والذكاء المعرفي وخبرة العمل صفات أساسية في المقام الأول، ولكن هذه الصفات ليست بنفس أهمية عوامل ومهارات الذكاء الوجداني التي لها تأثير قوي علي قدرات ومهارات الأفراد المهنية، وبالتالي فإن المديرين يحتاجون إلي موظفين لديهم قدرة علي العمل الجماعي، ولديهم دافعيه ذاتية للعمل الجماعي ولديهم رغبة في قبول أعضاء فريق العمل الجدد والتعامل معهم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ علي المؤسسة وتقبلها والقيام بأداء أدوارهم ومسئولياتهم علي أكمل وجه، ويستحقون الثقة التي يوليها لهم المديرون ويتمتعون بقدر كبير من الإبداع والاختراع حيث إن المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا علي نوعية العمال والموظفين لديها في حجز مكان

متمـــيز لها في سوق العمل التنافسي، حيث إن اختيار الموظفين الأكفاء يؤثر تأثـــيراً كبيراً علي مستقبل المدير في المؤسسة، وأيضا علي قدرة المؤسسات التنافسية وأيضا علي مستوى أداء المؤسسة ككل.

ولذلك فإن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني كثيرا ما تواجههم مشكلات عزوف الموظفين عن العمل في مؤسساتهم، وتواجههم ضـــرورة الحفاظ علي الموظفين الموهوبين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات مهنية مرتفعة، وتواجههم مشكلات الاستقالة وترك العمل، ولذلك فإننا نجد أن معظـــم المديرين يسألون الموظفين عن سبب الاستقالة وتركهم لوظائفهم في تلك المؤسسة، فالبعض منهم يذكر أن الأرباح والمرتبات تلعب دورا بالغا في اســـتمرارهم فـــي المؤسسة من عدمه، والى جانب ذلك هناك أسباب أخري تتبدى في عدم توافر ما يلي:

- عدم توافر فرص تطوير جيدة داخل المؤسسة.
- عدم توافر روح التنافس والتحدي داخل العمل.
- ليست هناك فرصة جيدة للمشاركة في عمليات صنع القرار.
- ليست هناك تقدير للعمل الجيد الذي يقوم به أي فرد.
- عدم مرونة جداول ساعات العمل.
- عدم وجود قائد جيد فعال يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني.
- فقدان الأمان الوظيفي.

ولذلك ذهب كل من "جولمان" (١٩٩٨)، "وماير Mayer" (١٩٩٧) إلـــى ضرورة أن يتمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني ليستطيع توفير كل تلـــك المطالب والاحتياجات الضرورية للعمل داخل المؤسسة، ومن هنا فإن مهـــارات الذكـــاء الوجدانـــي تلعب دورا بارزا في تقليل نسبة الاستقالة بين الموظفين، كما تلعب دوراً مهما أيضا في توظيف العمالة الماهرة التي تساهم في تطوير ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل، حيث إن الحفاظ علي الموظفين

الموهوبيـــن فـــي فترات النمو الاقتصادي والرخاء يمثل تحدياً كبير أمام أي مؤسســـة وأمام قيادة تلك المؤسسة خاصة تلك المؤسسات التي تعتمد اعتمادا كبيرا علي موظفين لديهم مهارات تكنولوجية متقدمة يصعب توافرها في أي فــرد آخر، فلاشك أن إخلاص الموظفين وارتفاع مستوي أدائهم وإنتاجيتهم تنبــثق أصــلا من إحساسهم بالرعاية والأمان، وإحساسهم أيضا بأن مديري مؤسساتهم التي يعملون فيها يقدرون مواهبهم وقدراتهم الفنية حق التقدير، في حيــن أن غياب العلاقات الجيدة بين المديرين والموظفين والتي تساعد علي زيادة روح التنافس لدي الموظفين والمديرين تعد سببا رئيسيا لترك الموظفين للعمل في تلك المؤسسات .

ولذلــك فقــد أصــبحت الحاجــة ماسة إلى ضرورة تمتع المديرين بمهارات الذكاء الوجداني حتى يتمكنوا من أن يكونوا أكثر فعالية عن غيرهم، وهــنا ســؤال يطــرح نفســه مــا الذي يصنع المدير الفعال؟ تحتاج جميع المؤسســـات إلي الإجابة عن هذا السؤال بصورة واقعية وموضوعية، وذلك لأن المدير الفعال هو الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء الوجداني، يمكنه من بناء الثقة بينه وبين الموظفين والتحكم في مشاعره وفهم مشاعرهم وإقامة علاقـــات ناجحة معهم وبالتالي خلق بيئة عمل منتجة وفعالة، وينطوي الذكاء الوجدانـــي علـــي العديد من المهارات والعمليات والاستراتيجيات التي يجب توافــرها في المديروذلك لمساعدته في تطوير أداء الموظفين داخل المؤسسة بما يعود بالنفع علي أداء المؤسسة ككل.

ويعتمد النجاح في تلك البيئة التنافسية الحالية اعتمادا كبيرا علي قدرة المديــر علـــي فهــم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بصورة أكثر فعالية، فالذكـــاء الوجداني يؤثرتأثيرا كبيرا علي كل أوجه حياتنا الوظيفة والعملية ، ونتـــيجة لذلك فإن المدير الذكي وجدانياً يستطيع الوقوف بصورة كاملة علي نقـــاط القـــوة والضعف لديه، وسوف يتمكن من استغلال الفرص وتوظيف

قدراته وامكاناته وسوف يتمكن المدير أيضا من اكتساب المهارات التي تزيد مـــن مستوى الوعى بذاته وأيضا سوف تزيد من تهذيب وإدارة ردود أفعاله التي تؤثر علي أدائه وعلاقاته داخل المؤسسة.

ومن أهم التحديات التي تواجه القادة داخل المؤسسات أيضا ضرورة تمـــتعهم بمهارة كيفية التعامل مع مطالب واحتياجات ذلك المجتمع الذي يتسم بالتغير المستمر، فيجب أن يكون لدي القائد مهارة تحديد فرص التغيير، وأن يكـــون لديـــه القدرة علي قيادة حركات التغيير وحركات الإصلاح وتنفيذها داخـــل المؤسسة، حيث إن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني هم أكـــثر الأشـــخاص مـــرونة وتفـــتحا وأكـــثرهم تعاطفا مع الآخرين ولديهم شـــعورعميق بالمســـئولية الاجتماعـــية ويتمتعون ببراعة شخصية فائقة في التعامل مع المشكلات الاجتماعية والوظيفية ، ولذلك فإننا نجد أن القادة يجب أن يدركوا أن نجاحهم وتطوراتهم يرتبط ارتباطاً وثيقا بالذكاء الوجداني حيث يســـاهم الذكـــاء الوجداني في العديد من المجالات مثل بناء المديرين والقادة وبناء الفريق واختيار وتوظيف العمالة الماهرة والتدريب علي خدمة العملاء وبناء على ذلك يؤدى توافر مهارات الذكاء الوجداني لدي المديرين إلي:

- زيادة مستوى الإنتاج والإبداع والتعاون داخل المؤسسة.
- خلق فرق عمل فعالة تقوم على أساس التعاون الجماعى.
- خفض نسبة الاستقالة وترك العمل بين الموظفين داخل المؤسسة.
- تطوير عملية اختيار توظيف العمالة الماهرة.
- خلق ثقافة وقيم خاصة بالمؤسسة.
- رفع مستوى وفرص النجاح في مجهودات وحركات الإصلاح والتغيير فـــي ثقافـــة وقـــيم وأعراف المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات المجتمع الحالي وبما يضمن تحقيق أعلي مستويات الإنتاج لتلك المؤسسة.

ثانياً: الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات:

لقد أدرك "جيمس دويزر Gems Dwezar" في عام ١٩٨١ أهمية الذكـــاء الوجدانـــي، حيث إن الذكاء الوجداني ساهم في إنقاذ حياته فلقد كان ضـــابط فـــي الجـــيش الأمريكي ووقع في الأسر تحت يد مجموعة إرهابية إيطالية وحبسوه لديهم لعدة أشهر قبل أن يتم إنقاذه، وخلال الأيام الأولي في الأســـر لاحـــظ "دويزر" أن خاطفيه متمردون جدا وثائرون علي الأوضاع الحالية، وكلما كان يراهم يقتلون أحد الضحايا كان يدرك تماما أن دوره هو القـــادم، وأدرك بالطبع أن حياته في خطر عظيم، ولكن في تلك الأثناء تذكر شـــيئا كان قد تعلمه عن دور المشاعر وقوتها في التأثير علي الأفراد، حيث يســـتطيع الفـــرد الواحـــد أن يؤثـــر من خلال ذكائه الوجداني علي مشاعر وعواطف مجموعة كبيرة من الأفراد، ولذلك فقد كان أهم وأول وظيفة يجب أن يقوم بها هى محاولة ضبط نفسه والتحكم في مشاعره بالرغم من صعوبة ذلك تحت وطأة تلك الظروف، ومن خلال الإصرار والمثابرة، وهما من أهم متطلـــبات تطويـــر وتنمية مهارات الذكاء الوجداني استطاع أن يهدئ نفسه ويضـــبط مشاعره وبعد ذلك حاول جاهدا أن يظهر ويبرز هدوءه وذلك من خلال أفعاله، وبعد فترة بسيطة لاحظ أن خاطفيه قد لاحظوا هدوءه وانتبهوا لـــه وحـــاولوا بعد ذلك أن يهدءوا أنفسهم وأصبحوا أكثر عقلانية وتريثا في تصـــرفاتهم وأفعالهم ، وعندما لاحظ "دويزر" ذلك اقتنع تماما أن قدرته علي إدارة مشـــاعره وردود أفعالـــه الداخلية أسهمت بدور كبير في إدارة وتهدئة مشاعر خاطفيه مما أدي في النهاية إلي إنقاذ حياته كلها.

وبالـــرغم مـــن أن مفهوم الذكاء الوجداني لم يكن قد عرف في ذلك الوقـــت عام ١٩٨١، إلا أن ما قام به "دويزر" هو بالضبط الذكاء الوجداني، حيث أنه أدرك بذكاء ردود أفعال خاطفيه وأدرك المخاطر التي كانت تسببها تلـــك الـــردود علي حياته وبعد ذلك قام بتنظيم وتقييد مشاعره وإدارتها من

خـــلال أفعالـــه وســـلوكياته مما أدي ذلك بدوره إلي قدرته على التحكم في مشاعر خاطفيه وتقييدها، ومع ذلك فإن نموذج دويزر لا يظهر فحسب مفهوم الذكاء الوجداني لكنه يوضح أيضا كيف أن الذكاء الوجداني يساعد المديرين (الأفراد) علي أن يكونوا أكثر فعالية في أدائهم لمهامهم القيادية داخل العمل .

وهـــنا سؤال يطرح نفسه وهو: ما هي العلاقة بين الذكاء الوجداني والفعالـــية التنظيمـــية؟ وإلي أي مدى يمثل الذكاء الوجداني أهمية كبري في مواقـــف العمل التي تواجه المديرين؟ ولذلك قبل الإجابة على هذه التساؤلات سوف نتناول في هذا الجزء العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ثم نوضح تأثير الذكاء الوجداني على الفعالية التنظيمية.

١- العوامل المؤثرة فى الفعالية التنظيمية:

تعـــنى الفعالـــية التنظيمـــية "قـــدرة المنظومة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجـــية أو القـــدرة علـــى مضـــاعفة النتائج النهائية للمنظومة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية .

ويمكن إيجاز العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية على النحو التالي:

- **عوامـــل فنـــية** : وتشـــمل العوامـــل المـــتعلقة بالأدوات والمعدات الفنية المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل .
- **عوامـــل مـــتعلقة بـــأداء الأفراد فى العمل** : وتتمثل في التنظيم الرسمي والتنظـــيم غـــير الرســـمي والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفســـية والظـــروف الطبيعـــية كالإضاءة والحرارة والسلامة في العمل وغيرها .
- **عوامـــل مرتبطة بالبناء التنظيمي** : أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بيـــن البـــناء التنظيمـــي للمؤسسة وفعاليتها، وكانت أبرز النتائج التي تم

التوصـــل إليها في هذا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال "شبكة الاتصال المركزية – شبكة الاتصال بمساعدين للرئيس – شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلاً من أشكال البناء التنظيمي، وبطبيعة الحال هذه الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فعاليته مثل سرعة إنجاز الأعمال، الدقـــة في عملية الإنجاز، ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة وضوح القائد، إمكانية التغيير في البناء التنظيمي .

- **عوامـــل مرتـــبطة بعملـــية تحديد الأهداف :** حيث يعتبر تحديد الأهداف العملـــية للمـــنظومة – وبشـــكل كمي ونوعى مفصل– يوفر مؤشراً هاماً لقـــياس فعالـــية المـــنظومة، وبناء على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة وبين الفعالية من جهة أخرى .
- **عوامـــل مرتـــبطة بتوافر الموارد البشرية ومواصفاتها :** حيث إن توافر الأفـــراد بالأعداد والإعداد "التأهيل" المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيراً كبيراً في فعالية المنظومة .

وهذا ينطبق بشكل خاص على الجامعة، فيرون أن عدم توافر العدد الكافِ من العناصر التدريسية ذات التأهيل العلمي المناسب يفقد الجامعة روح الجدية، وتضعف فعاليتها ولا يمكنها تحقيق أهدافها، كما أن سوء استخدام العنصر البشرى المتوافر لها يؤثر تأثيراً كبيراً على فعاليتها أيضاً .

- **توافـــر المـــوارد المالية :** ففي عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيراً كبيراً على قدرة المنظومة في تحقيق الأهداف الموضوعة لها، بل إن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر أيضاً في فعالية البشر والمؤسسة معاً .

- **المناخ التنظيمي :** حيث يحتوى بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، وأداء العاملين، والالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية .
- **طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظومة :** تؤثر على الفعالية التنظيمية لها فالتكنولوجيا الروتينية تعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا الديناميكية فإنها تؤدى إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار وتحمل المسئوليات الشخصية فى إنجاز العمل .
- **سياسة وتصرفات الإدارة :** فلها تأثير ملموس على الفعالية التنظيمية للمنظومة، فالمدير الذي يستخدم أساليب التغذية المرتدة Feed Back في اتصاله مع مرءوسيه ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلالية -بطبيعة الحال-، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسئولية.
- **تأثير البيئة الخارجية على الفعالية التنظيمية للمنظومة :** فعلى سبيل المثال عندما تمر المنظومة بظروف طارئة وحرجة لدرجة أنها تضطر إلى الاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال، فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازمة لتحمل المخاطر

٢- تأثير الذكاء الوجداني علي الفعالية التنظيمية:

يلعب الذكاء الوجداني دورا محوريا في التأثير علي الفعالية التنظيمية للمؤسسات حيث تجد العديد من المؤسسات صعوبة بالغة في الحصول علي العمالة الماهرة خصوصا تلك العمالة التي تمتلك المهارات التكنولوجية والتي تمثل عصب العمل داخل المؤسسات والتي يجب الحفاظ عليها.

ومما لاشك أن فترة ومدة بقاء الموظفين داخل المؤسسة تعتمد في المقام الأول علي علاقة ذلك الموظف بمديره المباشر وبالمشرف عليه، ولقد توصل "زيبكين Zebkin" (٢٠٠٠) إلي أن الموظفين الواقعين تحت إشراف وإدارة مديرون جيدون يكونون أقل قابلية ورغبة في ترك العمل عن أولئك الموظفين الخاضعين لإشراف مديرين غيرأكفاء ، ومن هنا نتساءل ما هي المهارات التي يجب أن تتوافر لدي المديرين لمنع الموظفين من ترك العمل ؟ ونجيب على ذلك بأن المديرين الأكثر فعالية هم أولئك المديرون الذين لديهم القدرة علي الإحساس بمشاعر ورؤى كل موظف في ظروف العمل المحيطة به، ولديهم القدرة علي التدخل الفعال والمباشر حينما يشعرون بأن الموظفين يشعرون بعدم الرضا الوظيفي ، وأيضا المدير الفعال هو المدير الذي لديه القدرة علي إدارة مشاعره وردود أفعاله مما يساهم بدوره في بناء الثقة بينه وبين الموظفين وشعور الموظفين بالرضا والرغبة في العمل تحت إشراف هؤلاء المديرين ، وباختصار نستطيع أن نقول بأن المديرون الذين يستقر الموظفون معهم في العمل لفترة طويلة هم أولئك المديرين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني، ويمكن حصرأهم التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية حاليا كما يدركها بعض الموظفين والمديرين في الجوانب التالية:

- الحاجة لمواكبة التغيرات السريعة في المجتمع.
- الحاجة إلي وجود جو ومناخ من الإبداع والتحفيز داخل المؤسسة.
- الحاجة إلي مديرين لديهم القدرة والمهارة لإدارة المعلومات والمعرفة.
- حاجة المؤسسات إلي زيادة ثقة ووفاء العملاء لها.
- يحتاج الموظفون إلي الشعور بالولاء والانتماء تجاه المؤسسة بصورة أكثر.
- يفضل الموظفون العمل في فرق عمل جماعية.

- تحتاج المؤسسات إلي الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية المتاحة.
- ضرورة ترقية العمالة الماهرة ومكافآتهم .
- تحتاج المؤسسات إلي خطط جديدة وفعالة، وإلي مديرين يتمتعون بمهارات في صنع القرار الجماعي والفردي، وفي أخذ القرارات الخاصة بالعمل.
- تحتاج المؤسسات إلي استعداد كل فرد للقيام بأدوار ومهام إضافية .

فتلك هي أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حاليا سواء في القطاع العام أو الخاص، وفي كل جانب يلعب الذكاء الوجداني دورا كبيرا في تلبية تلك الحاجات. فعلي سبيل المثال تتطلب عملية التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل ضرورة أن يكون لدي المديرين القدرة والمهارة علي فهم أثر التغيير علي المشاعر الخاصة بالموظفين والخاصة بهم، ولكي يتمتع القادة بقدر أكبر من الفعالية في إدارة التغييرات يجب أن تكون لديهم القدرة علي فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين وإدارتها خصوصا مشاعر القلق والخوف من المستقبل وغيرها، وبعد ذلك يكونون مدركون لردود أفعال كل عضو في المؤسسة ويعملون جاهدين لمساعدة كل الموظفين علي التكيف مع تلك الاستجابات الوجدانية، ويتطلب ذلك أيضا توافر المهارة والقدرة لدي باقي الموظفين في المؤسسة على المشاركة في إدارة مشاعرهم وعواطفهم وردود أفعالهم وردود أفعال الآخرين، أي أن الأمر ليس قاصرا فقط علي المديرين بل يتعدي ذلك إلي باقي الموظفين وذلك لزيادة فعالية المؤسسة في مواكبة الظروف والتغيرات التي تحدث في المجتمع من حولها.

ويتمثل التحدي الأخر في الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في مساعدة المديرين في صنع القرارات الخاصة، ولتناول ذلك الموضوع يجب أن نعترف من البداية بأن تلك القرارات تتطلب أكثر من مجرد الذكاء

الوجداني، حيث تعتمد تلك العملية علي ضرورة جمع البيانات الخاصة بجميع جوانبها ثم تحليل تلك البيانات باستخدام أفضل الآليات المتاحة.

وبالرغم من ذلك فإن تلك البيانات لا تقدم في النهاية الحل الأمثل، ولكن تتداخل مع العديد من المتغيرات التحليلية والكمية للمساهمة في الوصول إلي القرار المثالي الخاص بتلك العملية، فبعد أن يتم تحليل البيانات باستخدام العديد من المتغيرات يأتي دور القائد أوالمدير في الاعتماد علي فطرته ومهارته في صنع القرارات، ولكن تلك المهارات أحيانا تؤدي إلي القرار الناجح وأحيانا أخري إلي القرار الخاطئ، فالمدير الذي دائما ما تقوده مهاراته الداخلية في الاتجاه الصحيح هو المدير الذي لديه مهارة في التنبؤ بردود أفعاله وردود أفعال باقي الموظفين، حيث إن الذكاء الوجداني للمدير يكسبه القدرة والمهارة في التفريق بين المشاعر المضللة وغير الصحيحة وبين المشاعر السوية التي تؤدى إلي تحقيق الهدف المرغوب.

وبالتالي نستطيع القول بأن الذكاء الوجداني يزود المديرين بالقدرة والمهارة علي التناغم والانسجام مع المشاعر التي تساهم في الوصول إلي القرارات الجيدة.

وفي ضوء ما سبق عرضه ينبغي التأكيد على أن الذكاء الوجداني يؤثر علي الفعالية التنظيمية في العديد من المجالات المختلفة وهي:

١- كفاءة الموظفين .
٢- جودة الخدمات الطلابية.
٣- المصروفات والعوائد .
٤- تطوير المهارات والقدرات.
٥- اكتساب العديد من المهارات.
٦- الحصول علي المزيد من الدعم والتأييد من المجتمع وسوق العمل.

وهكذا يقوم الذكاء الوجداني بدور مهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة سواء بالمدير أو بالموظفين، فعلاقة المدير بالموظفين تلعب دورا بالغا في تطوير مهارات الموظفين واستغلالها لمصلحة المؤسسة، ويؤثر الذكاء الوجداني لدي المدير علي علاقة المدير بالموظفين مما يساعد

بــدوره فــي تطوير المهارات الخاصة بكل الموظفين والتي تسهم مساهمة كبيرة في زيادة الفعالية التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

ومما لاشك فيه كما أن هناك ذكاءً وجدانيا للأفراد هناك ذكاء وجداني للجماعــة أيضا، وأن الذكاء الوجداني يؤثر على أداء فريق العمل حيث إن فــرق العمــل التي تتمتع بمهارات الذكاء الوجداني تتميز بالتعاون والولاء والالــتزام الوظيفــي والإبداع والأداء المهني المرتفع، وتلك المهارات تمثل أهمية بالغة للفعالية التنظيمية للمؤسسة علاوة علي ذلك فإن الذكاء الوجداني للأفــراد يساهم بدور كبير في تطوير مهارات الذكاء الوجداني للمجموعات والعكــس صحيح، وذلك لأن أي فرد عضو في فريق عمل يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني يصبح أكثر مهارة من خلال تعاونه وتفاعله مع باقي أعضاء الفــريق، ويؤثر الذكاء الوجداني في العديد من المجالات الأخرى مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

ولكــن هنا سؤال يطرح نفسه، وهو إذا كان الأفراد والجماعات التي تتمــتع بمهارات الذكاء الوجداني تساهم في زيادة فعالية المؤسسة فما الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات التربوية في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لدي هؤلاء الأفراد؟ وهذا ما سوف نجيب عنه من خلال مصادر الذكاء الوجداني للمؤسسات.

يعتبر الدور الذي تلعبه المؤسسات في زيادة مهارات الذكاء الوجداني لــدي المديريــن مهم جدا لأولئك المديرين الذين يرغبون في صقل وتعزيز مهــارات الذكاء الوجداني لديهم والتي تساهم في تطوير ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل .

ولقــد أشار جولمان ١٩٩٥ إلي أن الذكاء الوجداني ينبع أساسا من العلاقات التي تنشأ بين المدير والموظفين داخل المؤسسة ، وفي نفس الوقت يؤثــر الذكاء الوجداني علي طبيعة واستمرارية تلك العلاقات الاجتماعية ، ولذلــك فــإن العلاقات الرسمية المنظمة التي تنشأ بين المديرين والموظفين

والعلاقـــات الطبيعية التلقائية تؤثر تأثيراً كبيراً علي مهارات وقدرات الذكاء الوجدانـــي لـــدي المديـــر، حيث إن مجرد أن يتعامل المدير مع العديد من الأفـــراد، ويســـتمع لهـــذا ويلبـــي مطالب ذلك ويطلب شيئا من هذا ويصنع معروفا لآخر، كل ذلك يساهم في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لديه حتى وإن لـــم يكن يقصد ذلك، ولذلك سوف نتناول بالرسم نموذجا يوضح أن أي محـــاولات لتطوير مهارات الذكاء الوجداني تعتمد أساساً علي العلاقات بين المدير والموظفين وبين الموظفين أنفسهم داخل المؤسسة وأن برامج التدريب والتأهـــيل المهني للموظفين وسياسات إدارة الموارد البشرية تساهم أيضا في تنمـــية مهارات الذكاء الوجداني وذلك من خلال تأثيرها علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

ومـــن خـــلال مـــا سبق يتضح أن القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والـــثقافة التنظيمية ثلاثة عوامل تنظيمية متصلة، كل عامل من تلك العوامل يؤثر علي الذكاء الوجداني من خلال تأثيره علي طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعـــات داخل المؤسسة وكل عامل من تلك العوامل يؤثر بالتالي علي العاملين الآخرين.

كما يتبين لنا أنه يشتمل علي نقطتين أساسيتين:

أولهمـــا: أن أي محاولـــة لـــتطوير مهارات الذكاء الوجداني لأي فرد داخل المؤسســـة سوف تبوء بالفشل إذا لم تؤثر بصورة أو بأخرى علي العلاقة بين المدير والموظفين داخل المؤسسة.

ثانـــيهما: أن أي محاولـــة أو برنامج تدريبي يركز علي جزء واحد فقط من النموذج لن يمثل أي فعالية ولن يؤدى الدور المطلوب منه ، وعلى هـــذا فإن أي برنامج تدريبي يتم تنظيمه وتصميمه لزيادة مهارات الذكاء الوجداني للموظفين لن يجدي وحده دون تدخل المدير وذلك لأنـــه يركـــز علي جانب واحد فقط من النموذج، فتلك النماذج أو الـــبرامج التدريبية لن تجدي إلا إذا ساهمت قيادة المؤسسة والمناخ

والـثقافة التنظيمـية فـي المؤسسة بدورها في الربط بين طرفي النموذج لإنجاح ذلك البرنامج التدريبي، وبالتالي فإننا نذكر أن ذلك الـنموذج يعتبر سلسلة مترابطة لا تستقيم حلقة منها دون الأخرى ولـن تساهم في إحداث أي تطوير لمهارات الذكاء الوجداني سواء للأفراد أو الجماعات.

ولذلـك تجـدر الإشارة إلى أن الذكاء الوجداني للمؤسسة ليس فقط مجـرد مجموعـة من الأفراد يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني، حيث إن مجـرد الحصـول علي مجموعة من الموظفين لديهم مهارات ذكاء وجداني مرتفعة لا يمثل أي أهمية وليس كافيا لتوفير الظروف المواتية التي تساهم في زيـادة الفعالـية التنظيمية للمؤسسة، ولكن تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأعـراف والقوانيـن والعمليات التي تساهم في زيادة الوعي الوجداني بين أفراد المجموعة وتساهم أيضا في ضبط وتحجيم مشاعر وعواطف أفراد تلك المجموعة.

ولذلـك فـإن "دروسـكات وولف" (٢٠٠٣) قد أشارا إلي أن تلك الأعراف والقوانين والعمليات هي جوهر الذكاء الوجداني لدي المجموعات، ولذلـك فإنـنا نسـتطيع أن نذكـر أن الذكاء الوجداني يعتبر العامل الأول والأساسـي فـي التأثير علي الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث إن المديرين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني هم أكثر المديرين كفاءة وقدرة علي الـتعامل مـع المشـكلات والصـراعات التي تحدث داخل المؤسسات التي يديـرونها ومـن ثم تحقق مؤسساتهم مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية.

ثالثاً: الذكاء الوجداني وصنع القرار:

تواجـه الإدارة الفعالة للمؤسسات وإدارة الموارد البشرية العديد من الـتحديات، تتمـثل فـي إعـادة هندسة المؤسسات للمنافسة في تلك السوق العالمـية، ومواجهة واستيعاب كم المعلومات الهائلة التي توفرها العولمة في

العصر الحديث، وحيث تواجه المؤسسات تلك التحديات يجب أن تتوافر لديها آليات التعامل مع تلك التحديات والتي تتركز في ضرورة توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للموظفين، ومن أهم تلك الخدمات العلاقات الاجتماعية والوظيفية متمثلة في العلاقة بين المدير والموظفين وبين الفرد والمجموعة والعلاقات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، وحيث إن تشكيل فرق العمل أصبح من أهم المطالب التي تواجه القيادة الفعالة وأصبحت العلاقة بين أعضاء الفريق الواحد من أهم التحديات، لذا يجب أن يتوافر لدي المدير العديد من المهارات الخاصة وتتمثل في :

- التواصل مع الموظفين والإصغاء لمطالبهم واهتماماتهم .
- إدارة واحتواء الصراعات التي تنشب بين الموظفين والتي تنتج عن أشياء عديدة من بينها الاختلاف في وجهات النظر وعدم الاتفاق علي رؤية واحدة للمؤسسة .
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم علي المشاركة في فعاليات الإدارة التنظيمية للمؤسسة .
- إدارة التغيرات التي تحدث في المجتمع .
- التعاون والمشاركة بين المدير والموظفين تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

وهذا مما يؤكد على أهمية تمتع المديرين بمهارات الذكاء الوجداني حتى يمكنهم مواجهة تلك التحديات والقدرة علي صنع القرار الفعال الذي يحقق الهدف المقصود وذلك لأن الذكاء الوجداني يركز أساسا علي بناء الثقة بالنفس للمدير وعلى كيفية التحكم في مشاعره، و إحساسه بالترابط والتكامل مع الموظفين، وقدرة المدير علي التواصل والاتصال مع الموظفين وقدرته علي التأثير عليهم، وقدرته علي إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة وقدرته علي قبول التغيير واستيعابه، ويؤكد "جولمان" ١٩٩٨ علي أن للذكاء

الوجداني دور كبير في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير، وأن هناك ثلاثة مجالات تبرز تأثير الذكاء الوجداني في قدرة المدير علي صنع القرار الفعال وهـــي الوعي بالذات والتواصل والتأثير والولاء والالتزام ، وأن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني يواجهون صعوبة كبري في بناء وإقامـــة علاقـــات اجتماعية جيدة بينهم وبين أقرانهم وبينهم وبين موظفيهم ومعاونيهم ومشرفيهم وعملائهم ومن ثم يتعذر عليهم اتخاذ القرارات الصائبة تجـــاه المشاكل التي يواجهونها، فالمدير الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحلها حتى يمكن اختيار أفضلها، حيث إن صنع القرار هى عملية تتكون من مـــراحل عدة يتولى فيها المدير تحديد أهدافه ثم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف يليها الاختيار النهائي لبديل من هذه البدائل ثم تنفيذه.

وتعـــد عملـــية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، وذلك لأنه من خـــلال صنع القرار تحقق المؤسسة أهدافها المرغوبة فعملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسســـة تعتـــبر المؤشر الحقيقي لمدى المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمته.

ويعتـــبر صنع القرار واتخاذه على المستوى الإجرائي عملية معقدة ذات آثار واضحة على المؤسسة التي سيطبق فيها، وخاصة إذا كانت إحدى المؤسســـات الـــتربوية التـــي تضـــم عناصـــر بشرية مختلفة التخصصات والمســـتويات والأعمـــار، ومن ثم تصبح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه أكثر تعقـــيدا، ومهمـــا كـــان الأمر تعد عملية صنع القرار واتخاذه على مستوى المؤسســـة من أخطر المهام التي تواجه مدير المؤسسة، والذي يجب عليه أن يكون واعياً بالصعوبات التي ترتبط بتحديد المشكلة، والتحديات التي تفرضها

متغيرات الموقف وبيئة القرار المتمثلة في عدد ونوعية الأشخاص المتأثرين بالقــرار داخــل المؤسســة، وكمــية المعلومات المتوفرة ونوعيتها وكيفية معالجتها.

ومن هنا يعد مدير المؤسسة المسئول الأول عن القرار في مؤسسته علــى المســتوى التنفــيذي للقرار، وتتحدد سلامة القرار وجودته من خلال تحقــيقه للمستهدف منه، ولذا فالقرار الذي يتخذ على مستوى المؤسسة ينبغي أن يستند على المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة، وتوفر عديد من البدائل للاختيار من بينها، وكذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة.

ويعرف صنع القرار بأنه "الاختيار من بين البدائل بحيث يصل القائد الإداري إلــي نتــيجة معيــنة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب ألا يؤديه في موقف معين ووقت معين، ويمثل القرار نوعا من السلوك والاتجاه يختاره من بين الكثير من البدائل".

ويمكن أيضا تعريف عملية صنع القرار بأنها "الاختيار الأفضل بين الــبدائل بعــد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامــر أو الأدوات المســتخدمة أو بعض الوقائع المحددة"، ومن ثم يجب التميــيز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحــل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عــن مجموعــة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلي أفضل قرار.

ويشــير القــرار Decision إلى عملية الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة، وعليه فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار يتم تحديدها فيما يلي:

- **الأهـداف أو الدوافع Goals or motives** : بمعنى أن ينبع القرار من أهـداف أو دوافع معينة، فبدون وجود هدف يتم السعي إليه لتحقيقه فلن تكن هناك حاجة لاتخاذ القرار
- **الـبدائل Alternatives:** حيـث يقتضـى وجـود بديلين على الأقل متميزين، ويعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ بدون وجود بدائـل فلن يكون هناك اختيار، وبالتالي فلن تكون هناك مشكلة تستدعى اتخـاذ القرار، وهذا يعنى إن تكون هذه البدائل متميزة، بمعنى أن تؤدى إلى نتائج مختلفة.

وهـناك مجموعة من المعايير التي سوف يتم على أساسها التقييم للبدائل ومن بين هذه المعايير ما يلي:

- **الكفاية:** حيث يصبح البديل جيداً عندما يكون كافياً لحل المشكلة.
- **الجـدوى** : حيث يصبح البديل ذا جدوى عندما يمكن تطبيقه في حدود القيود المفروضة على المؤسسة داخلياً وخارجياً ويحقق الفوائد المرجوة من وراء حل المشكلة.
- **الواقعية:** ربما يكون البديل ذا جدوى واضحة ولكنه غير واقعي أي قد لا يـتفق مـع ثقافـة المؤسسة أو مع ظروفها الحالية والمستقبلية أو قد يصـطدم مـع عـادات وتقاليد المجتمع أي أن البديل الواقعي هو الذي يتلاءم مع واقع المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

- **الاختـيارChoice** : تعتـبر عملـية الاختيار من بين البدائل المختلفة عملية نسـبية، فلـيس هـناك حرية مطلقة للاختيار ولا يمكن أن تكون عفوية أو نتيجة لعوامـل لا شـعورية، فغالبا ما تتم الاختيارات في ظل ضوابط قانونية وسياسية واجتماعية واقتصادية.

وعلـى الـرغم من صعوبة عملية الاختيار من بين البدائل المتاحة إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تسهم في جودة عملية الاختيار وهى:

- **فعالية البديل:** ويمكن قياس فعالية البديل من خلال تقييم عاملين أساسين همـــا: مدى واقعية البديل في ضوء الأهداف والموارد التنظيمية، ومدى إسهام البديل في حل المشكلة.
- **إمكانـــية تطبـــيق البديل:** أي يجب استبعاد البدائل التي لا يمكن تنفيذها فعلـــى سبيل المثال قد يكون أحد البدائل المتاحة في المؤسسات التعليمية يهدف إلى خفض الإنتاجية أو الاستغناء عن بعض العمالة الزائدة إلا أن قوانيـــن العمـــل في مصر تمنع فصل العمال وبالتالي لا يمكن تنفيذ هذا البديل.
- **عـــائد القـــرار:** على مدير المؤسسة أن يأخذ في الاعتبار ردود الأفعال التي تترتب على تنفيذ البديل.

وتوجد مجموعة من المعايير عند اختيار أفضل البدائل، وتتمثل فيما يلي:

- **المخاطرة:** أن يقدر مدير المؤسسة مخاطر كل تصرف في مقابل المكسب المتوقع حيث لا يوجد تصرف بدون مخاطر.
- **الاقتصاد في الجهد:** حيث يجب تحديد أي من البدائل التي يمكن أن تعطى أفضل النتائج بأقل الجهود والتي تحقق التغير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمؤسسة.
- **وقـــت صـــدور القرار** : الوقت هو العمود الفقري الذي تقوم عليه عملية صنع القرار واتخاذه، مع ملاحظة أن الوقت يحل كثيراً من المشكلات أو ربمـــا يـــزيدها صعوبة وتعقيداً، فالصبر والتروي مطلوبان في كثير من الأحـــيان، والـــتعجل والسرعة لازمان في أوقات أخرى، مما يدعو إلي الموازنة بين الحكمة والتردد، وبين السرعة والتسرع، وبين المغامرة والمقامرة.

وبعد اختيار أفضل بديل لحل المشكلة فإن الخطوة التالية هي تحويل هذا البديل إلى عمل وإلى قرار، ولذا يجب مراعاة مجموعة من العوامل عند تنفيذ القرار وهي:

- **الإعــلان عــن القرار:** أي يجب على مدير المؤسسة الإعلان عن القرار بوضوح ودون محاولة الدفاع عن هذا القرار.
- **إصــدار الأوامــر المناســبة:** أي يجــب على مدير المؤسسة إبلاغ كل المرؤوسين المنوط بهم تنفيذ هذا القرار، وأن تكون الأوامر واضحة وأن يقوم بشرح أي تغيير أو تعديل في الوضع الحالي نتيجة القرار المتخذ.
- **تحديــد المهــام:** تتضــمن عملــية تنفيذ القرار توزيع مهام محددة على مجموعة معينة من الأفراد الذين يشاركون في تنفيذ القرار.
- **تخصــيص المــوارد:** قد يتطلب تنفيذ القرار ضرورة توافر موارد جديدة سواء كانت مادية أم بشرية.

وجديــر بالذكر أن كل مرحلة من المراحل السابقة تسهم بقدر معين فــي التوصــل للقرار النهائي، كما أن الكفاءة في أداء كل مرحلة تساعد في ترشــيد القرارات الصادرة إلا أن عملية صنع القرار في الواقع العملي ليس مــن الضروري أن تتم وفق هذا الترتيب وإنما يحدث في كثير من الحالات تداخل وتشابك بين تلك المراحل.

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا تتحقق فاعليــته إلا عــن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وذلك لتتأكد إدارة المؤسسة مما إذا كان القرار سليما ومحققاً لهدفه، فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية ومالية يكشف عنها التنفيذ مما يستدعى مراجعتها أو تعديلها.

رابعاً: الذكاء الوجداني والأداء الوظيفي:

بــرزت أهمية الذكاء الوجداني خلال العقدين الماضيين باعتباره أحد أهــم العوامل التي تؤدى إلى التنبؤ بمعدل ومستوى الأداء الوظيفي لكل من المديرين والموظفين ولما لـــه من أهمية بالغة في الوصول بذلك المعدل إلى أرقــى مســتويات الأداء ، حيث إن القدرة على إدارة المشاعر والتعامل مع ضــغوط العمل من أهم أوجه وخصائص الذكاء الوجداني وهما يمثلان أهم عوامــل النجاح في مستوي الأداء الوظيفي ، حيث ثبت أن قدرة المدير على الــتعامل مع الضغوط تزيد من معدل إنتاجية المؤسسة مما يساهم بدوره في زيــادة العوائــد التي تعود على المؤسسة من إدارة الضغوط ، ولذلك يعتمد الذكــاء الوجدانـــي في المقام الأول على معرفة كيف ومتى يتم التعبير عن المشاعر وكيف ومتى يتم التحكم فيها، حيث إن المدير الذي لديه القدرة على التأثير في الموظفين من خلال إظهار مشاعرإيجابية نحوهم سوف يؤدى ذلك إلى أرقى مستويات للأداء الوظيفي ، ولقــد وجــد "باخمــان" Bachman (٢٠٠٢) أن المديــر الأكــثر فعالية هو الذي يتمتع بالمهارات الاجتماعية ، والمهــارات الفــردية التي تكسبه مزيدا من الخبرة في التعبير عن مشاعره وتجعله يظهر مزيدا من الدفء والتعاطف في علاقاته مع الآخرين.

وحيث إن التعاطف (التفهم) من أهم أبعاد الذكاء الوجداني فقد ثبت أن التخاطــب والتفهم العطوف لمشاعر وانفعالات الموظفين يزيد من معدل النجاح في الأداء الوظيفي والمهني حيث تزيد تلك الخاصية من معدل نجاح الفــرد فـــي حـــياته العملية والاجتماعية ، ومن المثير للدهشة أن كثيراً من الباحثين (جولمان وماير وسالوفى وكاروسو) يقولون بأن الذكاء الوجداني بمفرده لا يعتبر مؤشرا جيدا على الأداء الجيد بل أنه يمهد الطريق للعديد من الكفاءات والقدرات الأخرى ، وذلك مما جعل جولمان يعقد مقارنة بين الذكاء الوجدانـــي والكفــاءة الوجدانـــية ، موضحاً أن الكفاءة الوجدانية تشير إلى

المهـــارات الفردية والاجتماعية التي يمتلكها المدير والتي تؤدي إلي مستوي أداء راقـــي داخـــل العمل ، ولكن سرعان ما عاد مرة أخرى إلى القول بأن الكفـــاءة الوجدانـــية ترتـــبط ارتـــباطا وثيقا وتعتمد اعتمادا كليا على الذكاء الوجدانـــي ، ولهذا ينادى بضرورة أن يتوافر لدى المدير مستوى معين من الذكاء الوجداني حتى يتمتع بالكفاءة الوجدانية ، ومن هنا تساهم قدرة المدير على إدراك وفهم مشاعر الآخرين في إمتلاكه مهارة التأثير علي الموظفين ، وبالمـــثل فإن المدير الذي لديه القدرة على ضبط مشاعره ومشاعر الآخرين تتشكل لديه القدرة على الإبداع والابتكار.

ولذلـــك أشـــار جولمان في كتابه "الذكاء الوجداني في العمل" إلى أن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يتمتع بمهارة كبيرة في كل من الكفاءة الفردية (الوعـــي بالذات – ضبط الذات – التحفيز) والكفاءة الاجتماعية (التعاطف – المهـــارات الاجتماعـــية)، وتـــنطوي كل من تلك الكفاءات في داخلها على مجموعة من الكفاءات الفرعية كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (٨)

الكفاءة الفردية	الكفاءة الاجتماعية
١- الوعي بالذات (إدراك الفرد لعواطفه، وقيمه، ولمكاناته) ٢-ضبط النفس (المشاعر – وردود الأفعال- الاندفاع) . ٣- التحفيز أوالدافعية (المهارات التي تساهم في تحقيق الأهداف)	١-التعاطف (إدراك مشـــاعر واحتـــياجات ووجهات نظر الآخرين) ٢- المهارات الاجتماعية (التكيف مع ردود أفعال الآخرين وترك المزيد من الحرية لهم في التعبير عما يريدونه) .

أما عن أهمية الذكاء الوجداني وإمكانية تطبيقه واستخدامه في قضايا إدارة المـوارد البشرية نود أن نشير إلى حقيقة أن هناك العديد من المقولات التـي تناولـت مهـارات الذكـاء الوجداني سواء نسبت تلك المقولات إلى "جولمـان" أو إلـى آخرين تشير إلى أن النجاح في العمل يعتمد على الذكاء الوجداني بنسبة ٨٠% وعلى الذكاء التقليدي بنسبة ٢٠% فقط غير أن تلك المقولة في رأينا خاطئة حيث إن هناك عوامل ومتغيرات أخرى تسهم أيضا فـي الـنجاح المهنـي كما أن هذه المقولة قد جعلت جميع مديري الموارد البشـرية يكرسـون المـزيد مـن الوقت والجهد لاكتساب مهارات الذكاء الوجدانـي، وكـيف يكون الأمر كذلك وأن جولمان ورفاقه في عام ١٩٩٥ يشيرون إلى أن هناك حاجة ماسة إلى إجراء العديد من الأبحاث والدراسات حـول طبـيعة الذكـاء الوجداني وطرق تطبيقة علي مجالات إدارة الموارد البشرية.

ويؤكـد كل من "ماير وسالوفى" على دور الذكاء الوجداني في العمل وذلـك من خلال العبارات التالية التي أوضحا فيها أن الدافع وراء الاهتمام بالذكـاء الوجدانـي هـو مهاجمة الفكرة التي تشير إلى أن نجاح المدير في وظيفـته يسـتند إلى الذكاء المعرفى، ونحن نعرف أن الذكاء المعرفى يعتبر مؤشـراً ومنبـئاً للتحصيل الأكاديمي وللنجاح المهني، ومن هنا تبدو أهمية الذكـاء الوجداني في تحقيق مجموعة من القدرات والمهارات التي تساهم في النجاح إلى حد بعيد، وبالرغم من أن الذكاء الوجداني يلعب دورا بالغ الأهمية فـي الـنجاح في حياتنا العائلية والعلمية والاجتماعية وعلاقاتنا داخل العمل وخارجـه لكـن مازلنا نعترف بأن تلك النسبة من الممكن أن تكون خاطئة ولهـذا نحن في حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تبرز أهمية الذكاء الوجداني وتأثيرة على الأداء الوظيفي .

ولذلـك سـوف نحـاول دراسة تأثير الذكاء الوجداني على الأداء الوظيفـي وذلـك مـن خلال ما ذكره "جولمان وكاري كيرنيس" فى كتاب "الذكـاء الوجداني في سوق العمل" حيث يعكس كيف يساهم اكتساب وتمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني والمتمثلة في مهارات الوعي بالذات، وإدارة الـذات، والوعـى الاجتماعي، وإدارة العلاقات في نجاح المدير في العمل وتحقـيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي، ويعتمد ذلك النموذج على كفاءات الذكـاء الوجداني التي أشرنا إليها سالفاً وذكرنا تأثيرها على الأداء الوظيفي للمدير داخل وخارج المؤسسة"

ولو تناولنا ذلك بالتحليل لوجدنا أنه يركز تركيزاً أساسياً علي العديد من الدراسات التي أظهرت تأثير مهارات الذكاء الوجداني على نجاح المدير فـي العمـل كما يركز أيضا على العوامل والعناصر التي تفرق بين المدير الفعـال والمديـر التقليدي وفى ثنايا الحديث يذكر جولمان أنه يمكن اكتساب الكفـاءة الوجدانـية من خلال الذكاء الوجداني الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي ، ولكي يتمكن المدير من تطبيق الكفاءة الوجدانية في خدمة العملاء أو عمليات إدارة واحتواء الصراع يجب أن يعي جيدا مكونات وأبعاد عملـية الذكاء الوجداني ، وتمثل هذه الكفاءات الوجدانية المهارات الوظيفية التي ينبغي على المدير تعلمها بجانب مهارات الذكاء الوجداني التي لا تعتبر – كما ذكر جولمان سابقا – كافية لوصول المدير إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفـي ، وبالرغم من أن الذكاء الوجداني يحدد رغبة المدير في اكتساب وتعلـم المهارات الخاصة به إلا أن الكفاءة الوجدانية تبرز مما لا يدع مجالا للشك تأثيرا كبيرا على الأداء الوظيفي للمدير وللموظفين .

ويوضـح الجدول التالي هيكل الكفاءة الوجدانية ، حيث يتكون ذلك الهيكل من حوالي عشرين كفاءة وجدانية مرتبة في أربعة أجزاء تشتمل على قـدرات ومهارات الذكاء الوجداني ، ويوضح ذلك الهيكل مما لا يدع مجالا

للشك أن المدير لا يتمكن من اكتساب المهارات الخاصة بكسب ثقة واحترام الموظفين والخاصة بالحساسية تجاه مشاعر الموظفين دون اكتساب المهارات الأساسية الخاصة بإدارة الذات ، أو المهارات الخاصة باكتساب كفاءات التأثير والتواصل وإدارة الصراع دون اكتساب مهارات إدارة العلاقات الاجتماعية بين المدير والموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض داخل وخارج المؤسسة .

جدول رقم (٩)

يوضح هيكل الكفاءة الوجدانية :

	الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية
مهارات الإدراك	**الوعي بالذات** ويتمثل في الوعي الوجداني بالذات، التقييم الشخصي الصحيح، الثقة بالنفس	**الوعي الاجتماعي** ويتمثل في التعاطف ، توفير الخدمات، الوعي الوظيفي بمطالب الموظفين.
مهارات الضبط والتحكم	**إدارة الذات** وتتمثل في ضبط المشاعر الشخصية- الثقة المتبادلة الحساسية تجاه مشاعر الأخرين- التكيف مع الآخرين – روح الإبداع – العمل على تحقيق الأهداف .	**إدارة العلاقات** وتتمثل في التأثير على الآخرين – التواصل مع الآخرين وإدارة الصراع- القيادة الحكيمة- بناء فرق العمل الجماعية – التعامل والتعاون مع الموظفين – مشاركة الرؤى معهم .

ويقول جولمان أن ذلك الهيكل امتداد للنموذج السابق الذي ذكره في كتابه " ما الذي يصنع القائد" (١٩٩٨) والذي حدد فيه خمسة مجالات وأبعاد للذكاء الوجداني والتي تتكون من ٢٥ كفاءة وجدانية موزعة في ثلاثة أبعاد

هـــي الوعـــي بالذات – وضبط الذات، والتحفيز، وتلك الأبعاد الثلاثة تصف الكفـــاءات الشخصـــية والتـــي تتمثل في كيفية إدراك وإدارة مشاعر المدير الشخصـــية ، والتخاطـــب والـــتعاطف والمهارات الاجتماعية وهما يصفان الكفاءات الاجتماعية والتي تتمثل في كيفية إدراك وإدارة مشاعر الآخرين ، ولكـــن بعـــد المعالجـــة والتحليل الإحصائي الذي قام به جولمان وريتشارد بوياتزيـــز للـــنموذج تم دمج تلك الخمس والعشرين كفاءة في عشرين كفاءة وجدانـــية فقـــط ، ودمج الخمسة أبعاد إلى أربعة أبعاد فقط تتمثل في الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات .

ولقـــد قام جولمان ورفاقه بدراسة تأثير الذكاء الوجداني على الأداء الوظيفـــي لـــدى ستمائة شخص ما بين مدير ومهندس وطالب، وطلب من المشـــتركين أن يذكروا بعض السلوكيات المرتبطة بالذكاء الوجداني من قبيل كيف يتصرفون تحت وطأه الضغوط الوظيفية؟، وما الذي يقومون به لتهدئه أنفســـهم والآخريـــن أثـــناء تلـــك المواقف الضاغطة؟، ولقد تم المقارنة بين السلوكيات التي يقومون بها تجاه أنفسهم وبين السلوكيات التي يسلكونها تجاه الآخريـــن، ولقد تم تصنيف كل تلك السلوكيات في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فـــي: الوعـــي بـــالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي (الذي يشتمل على الـــتعاطف في داخله) وإدارة العلاقات والتي أسفر عنها التحليل الإحصائي، وأثـــناء تلـــك العملية تم دمج مهارة التفاؤل ضمن مهارة العمل على تحقيق الأهداف وتحولت عملية الوعي الوجداني إلى الوعي الوجداني الشخصي، وتحولـــت مهـــارة فـــريق العمل إلى مهارة التعاون والمشاركة بين المدير والموظفين، وهكذا تجتمع كل الكفاءات الوجدانية في نموذج للذكاء الوجداني يضم تلك الأبعاد الأربعة والتي تشتمل على عشرين كفاءة وجدانية.

وفـــيما يلـــي سوف نحاول دراسة تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على الأداء الوظيفي :

١- تأثير الوعي بالذات على الأداء الوظيفي :

تعكس كفاءة الوعي الشخصي الوجداني أهمية إدراك الفرد لمشاعره الداخلـية وكيف أن ذلك الإدراك يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي لذلك الفـرد ، ويظهـرذلك بوضـوح من خلال الدراسة التي أجريت في أحدى شـركات الأوراق المالـية والتـي بـرز من خلالها تأثير الذكاء الوجداني الإيجابـي على الأداء الوظيفي لمديري التخطيط في تلك الشركة ، حيث إن علاقة مدير التخطيط بالعملاء لم تكن مقتصرة فقط على الأمور المالية ولكنها أيضـا تشـمل مسألة التأمين على الحياة فظهر جليا أن قدرة مدير التخطيط ومهـارة الوعي الوجداني لديه ساهمت في إدارة ردود أفعال كل من المدير والعملاء .

وتلعـب مهارة الوعي بالذات دوراً بالغاً في وقوف الفرد على نقاط القـوة والضـعف لديـه فمن خلال الدراسة التي أجراها بوياتزيز في عام ١٩٨٢ على حوالي مائة مدير ظهر أن الوعي الدقيق بالذات لدى المدير يعد من أهم مقومات الأداء الراقي للمدير، فالمدير الذي يتمتع بتلك المهارة يعرف جيدا قدراته وإمكانياته وحدوده ويتعلم جيدا من أخطائه ومن أخطاء الآخرين، ويعرف جيدا المناطق والمجالات التي تحتاج إلى التطوير ويعرف جيدا متى يتعامل مع الموظفين، وتوصل جولمان ١٩٩٨ إلى أن المدير الذي يعي جيدا نقاط قوته وضعفه يحاول بشتى الوسائل والسبل توظيف نقاط قوته ومعالجة نقاط ضعفه يساهم في الارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي .

ولهـذا يمكن القول أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحا للوعى الوجداني للفـرد فـي رفع مستوى الأداء الوظيفي لديه، فالمدير الذي يثق في قدراته وإمكانياته يكون أرقى المديرين أداء وأكثرهم فعالية، ولذلك ثبت أن المديرين الذيـن يتمتعون بمهارات عالية من الكفاءة الشخصية والثقة بالنفس يكونون أعلـى وأرقى أداء من أقرانهم الذين لا تتوافر لديهم تلك الكفاءات والقدرات،

وومن الأجدر بنا أن نذكر أن مستوى ومعدل ثقة الفرد في نفسه وقدراته هي مـــن أكثر المؤشرات على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديه أكثر من مستوى المهارات الفردية القيادية لديه أو من مستويات التدريب التنظيمي التي خضع لها .

٢- تأثير إدارة الذات على الأداء الوظيفي :

تشـــتمل مهـــارة إدارة الـــذات على ست كفاءات وجدانية ، أهم تلك الكفـــاءات كفـــاءة التحكم الوجداني بالذات، والتي تظهر بوضوح عند وجود مواقف ضاغطة أي عند تعرض المدير لمواقف ضاغطة ، وتعبر تلك الكفاءة عـــن قـــدرة المدير على ضبط نفسه ومشاعره عند التعامل مع أحد الأفراد العدوانيين المثيرين للغضب، وعلى هذا فإن المدير الذي لا يمتلك تلك المهارة أو الكفاءة يجد صعوبة كبرى في التعامل مع تلك المواقف الضاغطة وبالتالي يضـــطر فـــي بعض الأحيان إلى الاستقالة وترك العمل، في حين أن الأداء الراقي والمرتفع لدى المدير ينتج من خلال ردود الفعل الهادئة تجاه المواقف الضاغطة والمسببة للغضب من قبل بعض الموظفين، فالمدير الذكي وجدانيا تـــتوافر لديـــه القـــدرة علي إحداث التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية والـــتحكم الوجدانـــي فـــي الـــذات ، وقـــد يضطر أحيانا إلى إهمال مطالبه واحتياجاته الشخصية في سبيل خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتترجم كفاءة الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين من خلال إدراك المديـــر لمشاعره وقيمة ومبادئه واهتماماته واهتمامات الآخرين والتصرف بأسلوب يتناسب ويتناغم مع مشاعر ومبادئ الآخرين، فتساعد الثقة المتبادلة بيـــن كـــل من المدير والموظفين على الاستفادة من الأخطاء ومن المواقف الضاغطة وتوظيفها في مصلحة العمل ، وبالتالي فإن أغراض الثقة المتبادلة والحساســـية تجاه مشاعر الآخرين وعدم إيذائها تبرز من خلال كون المدير حريصاً ويتمتع بالثقة الشخصية ويتميز بالذكاء في أدائه لمسئولياته ومهامه،

وفـــي دراســـة أجريـــت لقياس العلاقة بين الأداء الوظيفي والفعالية الإدارية والتنظيمـــية ثبـــت أن تلك الفعالية التنظيمية تعتمد اعتمادا كليا على حساسية وإحساس المدير بمطالب ومشاعر الآخرين .

وتلعـــب مهـــارة التكيف مع الوقت ومواكبة التغيرات والأحداث من ناحية أخرى دورا كبيرا في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ، فالمدير الذي يمتلك تلـــك المهـــارة (مهـــارة التكيف مع الأحداث) يكون على استعداد تام لقبول واستيعاب المزيد من المعلومات وترك الافتراضات القديمة والخاطئة وبالتالي التكـــيف مـــع الصـــورة التـــي يسير عليها الواقع العصري اليوم ، فالذكاء الوجدانـــي يزيد من قدرة المدير على البقاء هادئا وعدم الخوف أو القلق من المســـتقبل ويجعله يفكر بصورة منطقية وعقلانية في كيفية العمل على خلق جـــو مـــن الإبـــداع في التعامل مع الأفكار الجديدة والمعلومات التكنولوجية الحديـــثة ومحاولـــة الاستفادة منها وتطبيقها على أرض الواقع بغرض رفع مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية لها.

وعلى العكس من ذلك فقد ثبت أن المديرين الذين ليس لديهم استعداد لتقـــبل المخاطر واستيعاب التغيير يساهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة فـــي عـــدم توافـــر روح الإبـــداع داخل المؤسسة وعدم القدرة على مواكبة الـــتطورات التـــي تحدث باستمرار في سوق العمل ، ومن هذا المنطلق فإن المؤسســـة التـــي تتمـــيز بالقدرة على استيعاب التغيرات والتي تتسم أدوار ومســـئوليات الموظفين فيها بالمرونة اللازمة والتي تسمح بمواكبة التغيرات التكنولوجـــية والاســـتفادة من المعلومات الحديثة والتي تعتمد في عملها على فرق العمل الجماعية هي أكثر المؤسسات إبداعاً وأكثرها إنتاجية وأعلاها في مستوى الأداء التنظيمي.

ومن الملفت للانتباه أن "ماكليلاند Mccelland" في كتابه "المجتمع الـــناجح" ذكر أن كفاءة تحقيق الأهداف هي من أهم الكفاءات التي تزيد من

معــدل نجاح المؤسسة ، حيث تشير تلك الكفاءة إلى كون المدير متفائلا جدا ويعمــل بكــل الوســائل علــى تحســين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لديه وللمؤسسة ككل، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارة يكون على استعداد تام لتقبل المخاطــر والعمل على سيادة روح الإبداع والتنافس داخل المؤسسة وتحديد الــتحديات التي تواجه الموظفين وذلك للمنافسة على تخطيها والتعامل معها والوصول من خلالها إلى أهداف المؤسسة، وارتباطاً بذلك فيجب على المدير أن يتمــتع بــتلك المهــارة الوجدانية التي تمكنه من الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديه ولدى كل موظف داخل المؤسسة ويلعب التفاؤل دوراً مهماً جداً فــي تحقــيق كــل ذلك نتيجة لأنه يحدد ردود أفعال المديرين من خلال تلك المواقف والظروف مما يجعل هؤلاء المديرين أكثر فعالية، وأكثر تفاؤلا في التعامل مع العقبات والانتكاسات التي يتعرض لها أحدهم في العمل والاستفادة من تلك النكسات في الوصول إلى النجاح المنشود .

وبالإضــافة إلــى ذلك فإن المدير الذي تتوافر لديه مهارات الإبداع والــتوقع الجيد انطلاقا من معطيات واضحة وظاهرة يتصرف بشكل أفضل تجــاه أي موضــوع قــبل أن يجــبر على التعامل معه من خلال الظروف الخارجية، وذلك يعنى ضرورة أن يكون ذلك المدير على استعداد تام لتجنب وتفادى المشكلات قبل أن تحدث والاستفادة من الفرص المتاحة أمام أي فرد آخر، ولكن المدير الذي تنقصه تلك المهارة تنقصه أيضا البصيرة في التعامل مع الأمور والتي تجعل هناك فرقاً كبيرا بين القرار الحكيم وغيره، فالإبداع والتوقع الجيد من أهم مقومات الأداء الراقي داخل المؤسسة، خصوصاً داخل المؤسســات الــتربوية التي تعتمد على إقامة علاقات اجتماعية مع الطلاب والمجتمع الخارجي.

٣- تأثير مهارة الوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي :

تعـتمد مهـارة الوعـي الاجتماعي أساساً على قراءة وفهم المدير للموظفين وفرق العمل وفهم ما يشعرون به وما يؤثر عليهم إيجاباً أو سلباً ، وتظهر تلك المهارة بوضوح من خلال ثلاثة كفاءات : أولها : كفاءة ومهارة الـتعاطف (الـتفهم) مـع الموظفيـن والتى تمكن المدير من إدراك مشاعر ومطالب واهتمامات الأفراد والمجموعات داخل العمل ، فالمدير الذي يمتلك تلـك المهارة يستطيع قراءة الموظفين من داخلهم وذلك من خلال الإشارات غـير اللفظـية مـثل نبرة الصوت وتعبيرات الوجه ، ولكن تتطلب مهارة التعاطف ضرورة توافر كفاءة ومهارة الوعي بالذات لدى المدير ، وذلك لأن فهم المدير لمشاعر واهتمامات الآخرين ينبع من فهمه وإدراكه لمشاعره هو أولاً، وتلـك من أهم المهارات التي تساهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي وذلـك لتركيزها الشديد على أساليب التعامل مع الموظفين داخل المؤسسات، ففـي سبيل المثال حينما يتوافر لدى الطبيب القدرة على فهم المريض وفهم مشـاعره فـإن ذلك خير مؤشر على نجاح ذلك الطبيب في معالجة مريضه أكثر من الطبيب الآخر الذي لا يهتم أثناء التشخيص بحالة المريض النفسية، فقدرة المدير على قراءة أفكار ومشاعر الموظفين تساعده بصورة كبيرة في بناء فرق عمل جماعية وتساعده كذلك في إدارة تلك الفرق.

ونشـير إلى أن مهارة الوعي الاجتماعي تلعب دورا بارزاً في تلبية وتوفـير احتياجات العملاء وذلك لأن القدرة على تحديد مطالب واهتمامات العمـلاء تساعد المدير على توفير المنتج الذي يتناسب مع تلك الاهتمامات وذلـك مـن أهم الفروق التي تفرق بين المدير الفعال والمدير الآخر، وذلك يعـنى أحـيانا اللجوء إلى استخدام أساسيات طويلة المدى حيث يقوم المدير بالوقوف على مطالب العميل والوقوف على ظروف العصر ومتطلباته، ومن ثـم إنتاج منتج جديد يلبى احتياجات العميل في المستقبل وذلك قبل أن يطلب

العمـــيل ذلك المنتج وذلك مما يساهم في إقامة وبناء علاقات اجتماعية راقية بين المدير والعملاء فى سوق العمل .

ويلعـــب الوعـــي التنظيمـــي (القدرة على قراءة الحقائق السياسية والوجدانية في مجموعات العمل) دورا بالغا في تحديد الظروف الخفية التي تساعد المدير على أن يحظى بمزيد من التأثير على المجموعات وفرق العمل مهما كانت أدوارها الوظيفية ، ولكن يجب أن يعي المدير جيدا أن ذلك التأثير يتطلـــب مهـــارة الوعي الاجتماعي على مستوى المؤسسة ككل وليس على المستوى الفردي فقط، حيث يعتمد الأداء الراقي في أي مؤسسة اعتمادا كبيراً على تلك المهارة وذلك مما يفرق بين المدير الفعال والذكى وجدانيا والمدير الآخـــر، وذلـــك لأن كفـــاءة ومهارة المدير في قراءة المواقف بموضوعية وحـــيادية دون انحـــياز لأي جانب يساعد المدير على أن تتوافر لديه مهارة الاستجابة بفعالية تجاه الظروف ومتطلبات العصر الحديث ومتطلبات الثورة التكنولوجية الحالية.

٤- تأثير مهارة إدارة العلاقات على الأداء الوظيفي :

تـــتكون مهارة إدارة العلاقات من مجموعة من المهارات الاجتماعية الضـــرورية ، وتقوم مهارة إدارة العلاقات في الأساس على قدرة المدير في التأثـــير علـــى ردود أفعال واستجابات الآخرين ، وتشتمل تلك المهارة على الإحســـاس باحتياجات الأفراد والوقوف على قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومحاولـــة العمـــل علـــى تطويرها والوصول بها إلى أعلى مستويات الرقى والكمال ، فتلك المهارة من أهم المطالب لفعالية المدير، ولما لتلك المهارة من أهمية بالغة لدى المديرين فإن "جولمان" نادى بضرورة توافر تلك المهارة في الموظفيـــن أيضا، فيكتسب المدير ذلك التأثير على الآخرين حينما يتعامل مع مشاعر الآخرين ويديرها بفعالية ويستطيع إقناع الموظفين بها.

فالمديـــر الذكـــي وجدانـــيا هـــو الذي يتمكن من توقع ردود أفعال الآخرين وإدارتها والتأثير عليها وتوجيهها في الاتجاه الصحيح ، فتتوافر لدي ذلـــك المديـــر مهارات وقدرات الإقناع والتأثير على الموظفين اكثر من أي مديـــر آخـــر ويتمتع أيضا بمهارات إدارة الانطباعات والأفعال والحركات ، وفـــي نفس الوقت تتطلب مهارة التأثير على الآخرين أن يقوم المدير بتحديد الأهـــداف الجماعية والمشتركة قبل محاولة القيام بأي شئ وإلا فسوف تذهب تلك العملية دون جدوى.

وتجـــدر الإشـــارة إلى أن خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل من خلال تنمية قنوات الاتصال بين المدير والموظفين يعد من أهم عوامل النجاح التنظيمـــي، وذلك لأن مهارات التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة تزيد من فعالية التبادل والتفاعل الوجداني بين الموظفين، وتبادل المعلومات والتعامل مـــع المواقـــف الشـــديدة الصـــعوبة بسهولة، والاستماع إلى أفكار الآخرين والترحيـــب بهـــا والتركـــيز علـــى كيفية الاستفادة من الأخبار السيئة ومن الصـــدمات وذلـــك تحقيقا للقاعدة العامة التي تقول بأن الصدمة التي لا تهدم تقوى ، أي يحاول المدير بكل السبل الاستفادة من الصدمات وعدم ترك تلك الصدمات لتؤثر عليه وتضعف من نجاحه الوظيفي، ومن المهم أن نذكر أن ذلـــك التأثـــير المتبادل بين المدير والموظفين يعتمد أساسا على إدارة المدير لمشـــاعر الآخريـــن والـــتعاطف معهم وبناء حوار بناء يعتمد علي التناغم والتناســـق الوجدانـــي بينهما والتحكم في ردود الأفعال بالصورة التي تحقق الهـــدف المنشـــود وتحقق مزيدا من الفعالية في الأداء التنظيمي ، ولذلك فقد ثبـــت أن المديريـــن الذين يملكون مهارة إدارة العلاقات يحفزون ويشجعون جمـــيعُ الموظفيـــن علي التعامل معهم أي يفضل الموظفون التعامل مع ذلك النوع من المديرين.

وتلعب عملية إدارة الصراع من ناحية أخرى دوراً كبيراً في امتلاك المديـــر لمهـــارات إدارة العلاقات وتعمل علي تذليل كل العقبات التي تواجه المديـــر فـــي إقامـــة علاقـــات اجتماعية بناءة بينه وبين كل موظف داخل المؤسسة، وهكذا تعتبر مهارة الاستماع إلي الآخرين والتعاطف معهم من أهم المهـــارات الضـــرورية للتعامل مع المواقف والمشكلات الصعبة بدبلوماسية وذكاء، ولفتح حوار بناء وجلسات مناقشة بين المدير والموظفين ، كما تلعب عملـــية إدارة الصراع الفعالة والتفاوض مع الموظفين دوراً كبيراً في إقامة العلاقات الوظيفية على المدى الطويل.

ويتوقف أسلوب القيادة بالمثل على بعض المهارات الشخصية وذلك لتحفيز الآخرين على العمل سويا مع المدير لتحقيق الهدف المنشود حيث إنها تـــزيد مـــن قدرة المدير على بث روح الحماس بين الموظفين للمشاركة في تحديد الرؤى والأهداف وعلى توجيه أداء الموظفين بعد أن يتحملوا مسؤولية العمـــل الـــذي يقومون به كاملة ، فالمدير الناجح هو الذي يقوم بالربط بين الحالـــة الوجدانية للموظف والعمل الذي يقوم به، وذلك لأن الموظف حينما يرى أن المدير يهتم به وبظروفه الشخصية تزداد رغبته في التعامل مع ذلك المدير بفعالية وإيجابية ورغبته في أداء العمل المكلف به بحب ومودة .

ولقد أصبحت الحاجة ماسة إلى ضرورة تشكيل فرق العمل الجماعية داخـــل المؤسســـات وتعـــتمد فـــرق العمل تلك على ضرورة توافر روابط وعلاقـــات وجدانية بين كل أعضاء الفريق الواحد ، وأن اكثر الفرق فعالية هـــي الفرق التي تمتلك مهارات وكفاءات الذكاء الوجداني وتطبقها بين كل أعضـــاء الفـــريق، ويمـــثل التعاون بين كل أعضاء الفريق أهمية بالغة نحو تحقـــيق النجاح سواء بالنسبة للمدير أو للموظفين وأن أي ضعف في مهارة المديـــر على بث روح العمل الجماعي بين الموظفين تعتبر السبب الرئيسي وراء عـــدم فعالـــية المدير وبالتالي في فصله من وظيفته عن طريق مجلس

الإدارة، وذلــك لأن مشــاركة كــل أعضـــاء الفريق الواحد في مشاعرهم وظروفهم الجيدة منها والسيئة تعتبر خطوة إيجابية تجاه الارتقاء بمستوى أداء ذلــك الفــرق ، وأخــيرا نقول بأن المشاعر الإيجابية والتناغم بين المدير والموظفيــن مــن أهم الدوافع التي تكمن وراء رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهما.

- **تأثير الذكاء الوجداني على الأداء التنظيمي للمؤسسة التربوية:**

لقــد ذكرنا في ما سبق كيف يؤثر المدير الذكي وجدانياً على نجاح الموظفين في أدائهم الوظيفي لكن هناك سؤال يطرح نفسه وهو ما هو تأثير المدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني على الأداء التنظيمي للمؤسسة ككــل؟ ونجيب على ذلك بأن القيادة الذكية وجدانياً تساهم بصورة كبيرة في توفــير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع الموظفين على بذل أقصى ما في وسعهم للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ككل، فالحماس يؤدى إلى رفع مستوى أداء الموظفين، والمؤسسات التي يتمتع قادتها بمهارات الذكاء الوجداني تحقق أرباحاً ومكاسب مالية أعلى من المؤسسات الأخرى وبناءاً على ذلك يبدو أن العلاقة بين قوة مهارات الذكاء الوجداني لدى المدير والأداء الراقي للمؤسسة التــي يديــرها تتأثر بشكل كبير بالمناخ التنظيمي الذي يسود تلك المؤسسة، حيــث يعكس ذلك المناخ إحساس كل موظف في المؤسسة بقدرته ومهارته علــى أداء عملــه بأفضــل صــورة ممكنة وبقدرته على الإبداع وإحساسه بمســؤولية كاملة تجاه العمل الذي يقوم به، فمؤشرات ذلك المناخ التنظيمي تظهر بوضوح في أسلوب الاتصال بين الموظفين وفى مرونة الموظفين في أداء مهــامهم ووظائفهم وفى قدرتهم على الإبداع والاختراع وفى مسؤوليتهم الكاملة عن العمل الذي يقومون به.

وبعــبارة أكثر وضوحاً أن المناخ التنظيمي الذي يخلقه المدير داخل المؤسســة يســاهم في التنبؤ بمعدل الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل وبمعدل

الأربـــاح التي تعود على المؤسسة ككل، ولتبيان أهمية العلاقة بين مهارات الذكـــاء الوجدانـــي لدى المدير والمناخ التنظيمي فقد أظهرت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة وحددت ستة أساليب قيادية (تعـــتمد على الذكاء الوجداني) تؤثر على المناخ التنظيمي للمؤسسة، فهناك أربعـــة أساليب تساهم في توجيه المناخ التنظيمي في الاتجاه الصحيح وهى المثالـــي، الديمقراطي، الاندماجي، الواقعي، وهناك أسلوبين قياديين يساهمان في انحدار المناخ التنظيمي وبالتالي انحدار مستوى الأداء (وهما الإكراهى- الجغرافـــي) وخصوصـــاً حين يفرط المديرون في استخدام أي منهما، وذلك بالـــرغم من أن كل من تلك الأساليب من الممكن أن يكون مؤثرا وناجحا إذا تم استخدامه بأسلوب واقعي وفى الوقت المناسب وعدم الإفراط في استخدامه واللجوء إليه، ويوضح الجدول التالي تلك التأثيرات:

جدول رقم (١٠)

يوضح تأثير الأسلوب القيادي وكفاءات الذكاء الوجداني على المناخ التنظيمي :

الأسلوب القيادي	كفاءات الذكاء الوجداني	التأثير على المناخ التنظيمي	الهدف منه
الإجباري	العمل على تحقيق الأهداف الإبداع- التحكم الوجداني في النفس	تأثير سلبي جدا	تحقيق الاندماج اللازم بين الموظفين
المثالي	الثقة بالنفس- التعاطف العقلي – تغيير العامل المساعد – القدرة على إدارة التغيير	يؤثر تأثر إيجابيا جدا على المناخ والأداء الوظيفي	تحويل الموظفين إلى المشاركة في تحديد الرؤى والأهداف

الاندماجي	التعاون – قيادة فريق العمل– قنوات الاتصال	مؤثر تأثير إيجابيا بدرجة عالية جدا	بناء الالتزام الوظيفي من خلال المشاركة
الديمقراطي	التعاطف العقلي– بناء الفرق إدارة الصراعات	مؤثر تأثير إيجابيا بدرجة مرتفعة	تحقيق الانسجام
غير الواقعي (الخرافي)	العمل على تحقيق الأهداف والإبداع والحساسية	مؤثر تأثير سلبيا بدرجة مرتفعة جدا	تنفيذ المهام بدرجة مرتفعة جدا
الواقعي	تطوير مهارات الآخرين – التفهم العقلي– الوعي الوجداني بالذات	مؤثر تأثير إيجابيا بدرجة مرتفعة جدا	بناء نقاط القوة للمستقبل.

يعتبر أكثر المديرين فعالية هم الذين تتوافر لديهم أربعة أساليب قيادية مـن تلـك الأساليب حيث يقومون باللجوء إلى الأسلوب اللائق تبعا للموقف القيادي الذي يوضعون فيه ، فعلى سبيل المثال ظهر أن أفضل الشركات التي تحقـق نجاحـاً وأرباحاً عالية هي المؤسسات التي يديرها مديرون يقومون بتطبيق العديد من الأساليب القيادية المختلفة، حيث يقومون باستخدام وتطبيق الأسـاليب التي تؤثر تأثيرا إيجابيا علي المناخ والأداء التنظيمي فقط تبعا لما تقتضيه ظروف القيادة .

ومما يدعوا للتفاؤل أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة ولذلك فإن نظرية الأداء الوظيفي المعتمدة على الذكاء الوجداني توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة

القائم على مهارات الذكاء الوجداني والمناخ والأداء التنظيمي ، ويشير (ماك بير) إلى أن أسلوب القيادة المعتمد على مهارات الذكاء الوجداني يعتبر من أهـــم المؤثرات على المناخ التنظيمي وكذلك فإن المناخ التنظيمي يؤثر بنسبة ٢٠ إلـــى ٣٠% علـــى الأداء الوظيفي للمؤسسة ككل ، وذلك مما يدعوا إلى ضـــرورة الاهتمام بمهارات الذكاء الوجداني وتأثيرها على المناخ التنظيمي للمؤسسة وذلك لأن كل منهما يؤثر بصورة أو بأخرى على الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل .

الفصل السادس

الذكاء الوجدانى
وسلوكيات القيادة الفعالة

الفصل السادس

الذكاء الوجداني وسلوكيات القيادة الفعالة

مقدمة:

قـبل الحديـث عن دور الذكاء الوجداني في زيادة فعالية السلوكيات القيادية لدي المدير سوف نتحدث في عجالة سريعة عن بعض نظريات القيادة وبعـد ذلـك ننـتقل إلي دور الذكاء الوجداني، ومما لاشك فيه أن المفاهيم المـتعلقة بطبيعة القيادة قد تعددت نظرا لتعدد واختلاف أسلوب كل مدير في القيادة ، فعلي مدي السنوات الماضية ظهرت العديد من نظريات القيادة التي تناولـت مفهـوم وطبيعة القيادة وتشتمل تلك النظريات علي نظرية السمات (بريمان Preman ١٩٩٢)، نظرية المصادفة (فيلدروجارسيا Fildr Garsia ١٩٨٧)، نظرية الهدف القيادي (هاوس Hous ١٩٧١)، نظرية التبادل بين المديـر والموظـف (جاين Gain ١٩٧٦)، نظرية القيادة الانتقالية التحويلية (باس Bas ١٩٨٥)، وتشترك كل هذه النظريات القيادية فيما بينها في عنصر واحـد وهـو تركـيزها علي فعالية السلوكيات القيادية.وتتضح أهمية الذكاء الوجداني فى التأثير على سلوكيات القيادة من خلال هذا المثال:

كــان هناك مديراً لأحد المؤسسات التربوية، وكان متميزاً وماهراً في أداء المهــام القــيادية الموكلة إلية وكانت المؤسسة تحت قيادته تحقق مكاسب وجــودة عالــية جــدا مقارنة بأي مدير أخر، ومع ذلك كانت نسبة غياب الموظفيــن وعزوفهم عن العمل مرتفعة جدا في المؤسسة مما جعله يري مســتقبلة الوظيفي والمهني ينهار أمام عينه، والسبب في ذلك هو أن هذا المدير كانت تنقصه مهارات الذكاء الوجداني، حيث كان دائم المزاح، وكان يجــرح الموظفيــن بهذا المزاح وكان دائم النقد السلبى والهدام لهم وكان يتضــايق جــدا لو تقدم إليه أحد الموظفين بأي شكوى وكان غير مكترث بمراعاة وتلبية مطالب الموظفين، وبالتالي لن تمكنه كل المهارات القيادية التــي يتمتع بها من انهيار مستقبلة المهني إذا لم يقم بمراعاة تلك النقاط. وتلك من أهم فوائد عملية الذكاء الوجداني، حيث أن الذكاء الوجداني مثله مــثل نظام التشغيل (ويندوز) في الكمبيوتر، حيث يمثل أصل النظام الذي تعمــل جمــيع الــبرامج معتمدة عليه، وبالتالي فإذا لم يعمل نظام التشغيل بصورة لائقة فسوف تتأثر جودة وفعالية جميع البرامج.

اولا: الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة

يشير مفهوم القيادة التحويلية(transformational leadership) إلــى تلك العلاقة المؤثرة بين القادة الملهمين المفعمين بالنشاط وبين الأتباع الذيــن لديهــم التزام يدعم ويمكن أفراد المنظمة التعليمية من أحداث التغيير المســتمر، وتعتبر نظرية القيادة التحويلية هي أكثر النظريات القيادية شيوعا ونجاحــا حيث تشير إلي العمليات التي يقوم فيها المدير بالمشاركة والتعاون مــع الموظفين في مؤسسته من خلال بث روح الثقة والتحفيز لديهم، ورفع الــروح المعــنوية لدي الموظفين ، وزيادة روح الولاء والانتماء لديهم تجاه المؤســـة، كما تركز تلك النظرية علي التبادل والاحترام المتبادل والعلاقة التــي تنشأ بين المدير والموظفين وذلك حينما يقوم المدير بمكافأة الموظفين

علـــي أحـــد السلوكيات البناءة، فالمدير الذي يطبق تلك النظرية القيادية يقوم بتحفيز الموظفين من خلال تعريفهم بأهداف المؤسسة ويناديهم بضرورة أن تكون لمصلحة المؤسسة الأولوية علي اهتمامات الفرد الشخصية، حيث تنص تلك النظرية القيادية علي أن هناك رابطا وجدانيا يربط بين المدير والموظفين والـــذي يشـــعر الموظفين فيه بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة بناء علي العلاقة القائمة بينهم وبين مديرهم.

ولذلك تعتمد فعالية القائد اعتمادا كبيرا علي دور المثل والقدوة الذي يلعبه من خلال سلوكياته الشخصية مما يؤدي بالطبع إلي الإعجاب والاحترام المتـــبادل بيـــنه وبين الموظفين، فمن أهم السلوكيات القيادية الفعالة هو دور القـــائد والقدوة الذي يشغله المدير، حيث يؤدى ذلك الدور أو السلوك إلي بث روح الـــثقة والمهـــارة فـــي التواصـــل بين المدير والموظفين، وأيضا تمثل سلوكيات التحفيز الروحي ورفع الروح المعنوية لدي الموظفين أهم سلوكيات القيادة الفعالة، وذلك بالتركيز علي أهمية دور كل موظف في تحقيق أهداف المؤسســـة، والتشـــجيع على بناء فرق العمل الجماعية، والتشجيع علي بذل أقصـــي جهـــد للوصـــول إلـــي أرقي مستوي من الأداء، ولكي يتم تشجيع الموظفين علي إبداء آراءهم ومشاركتهم الرؤى في أهداف المؤسسة يجب أن يكون هناك ترابط وجداني بين المدير والموظفين وذلك بغرض الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

أمـــا فـــيما يتعلق بالفوائد التي تعود على المؤسسة من نظرية القيادة التحويلية فهناك العديد من النتائج الإيجابية سواء الفردية أو الجماعية المترتبة علـــي تطبيق المدير لنظرية القيادة التحويلية، وتشتمل تلك النتائج علي زيادة معدل الرضا الوظيفي لدي الموظفين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتقليل مستويات الضغوط الوظيفية بين الموظفين، ولقد توصل (باس ١٩٩٤) إلي أن ذلك المدير الذي يعتمد في أسلوبه القيادي علي نظرية القيادة التحويلية

يكون أكثر فعالية من أي مدير أخر ولاسيما إذا توافرت لديه مهارات الذكاء الوجداني .

ولذلــك سوف نتعرض إلي ذكر بعض الأسباب الخاصة بالربط بين نظرية القيادة التحويلية ومهارات الذكاء الوجداني لدي المديرين وهي:

- ذكر العديد من الباحثين أن مهارات الذكاء الوجداني لدي المدير تزيد من فعالية السلوكيات القيادية مثلها مثل نظرية القيادة التحويلية.
- هــناك العديد من الفوائد والنتائج الإيجابية المترتبة علي استخدام المدير لــنظرية القــيادة التحويلــية وأيضــا علي تمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني.
- تســاعد نظــرية القــيادة التحويلــية مثلها في ذلك مثل مهارات الذكاء الوجدانــي المدير علي استيعاب المتغيرات السريعة في المجتمع الحالي حيــث تــزيد من قدرة المدير علي التكيف مع البيئة المتغيرة وذلك يعد بدوره من أهم متطلبات القيادة الفعالة.

وتلعب المشاعر الوجدانية دوراً مهماً في عملية القيادة حيث تؤثر تلك المشاعر علي سلوكيات المدير الفعالة، حيث تنادي نظريات القيادة التقليدية بــأن يقــوم المديــر بالتخطيط والتفكير بأسلوب منطقي بعيد جدا عن تأثير المشاعر الوجدانية.

وتعتمد نظرية القيادة التحويلية علي سيادة جو من الترابط الوجداني بيــن المدير والموظفين، وتعتمد أيضا علي إظهار المدير لمشاعره وإدارته الجــيدة لهــا، وذلك لتحفيز الموظفين علي التكيف مع قيم وتقاليد المؤسسة ، وبالتالي العمل علي تحقيق الهدف العام من وراء تلك المؤسسة، علاوة علي ذلــك يقوم المدير ببث جو من الترابط الوجداني بينه وبين الموظفين بصورة تعــزز العلاقــات القائمة بينه وبينهم ، مما ينعكس بدوره علي فعالية فريق العمــل وفعالــية المؤسسة ككل، حيث تساعد الإدارة الجيدة المديرين علي التعامل الفعال مع المعلومات الصعبة التي يشوبها الغموض وذلك من خلال

توجيه وتركيز اهتماماتهم علي القضايا والتهديدات التي تستحق الاهتمام الجيد والسريع .

ولقـــد شغل اهتمام الباحثين سؤال مهم جدا وهو ما السبب في فعالية المديـــر الـــذي يطـــبق أسلوب القيادة التحويلية ؟ ولقد توصلوا إلي أن الذكاء الوجداني يعتبر مؤشرا جيدا علي فعالية المدير ويعتبر من أهم الأدوات التي تســـاهم فـــي نجـــاح المديـــر داخـــل المؤسسة ، ومع ذلك فهناك العديد من المحـــاولات التـــي بذلت لتحديد عمليات ومجالات الذكاء الوجداني المرتبطة بأســـاليب القـــيادة التحويلية الفعالة ،ولذلك ذكر الباحث (بيرلينج BERLING ٢٠٠٠) أن الذكاء الوجداني يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة التحويلية .

وتتمـــثل أهـــم مظاهـــر الترابط بين الذكاء الوجداني ونظرية القيادة التحويلـــية كمـــا نلاحـــظ في أن كل منهما يضفي أهمية بالغة علي العلاقات الاجتماعـــية والوجدانية بين المدير والموظفين ، ولهذا يمكن القول أن الذكاء الوجدانـــي والقـــيادة يرتـــبطان ارتباطا وثيقا بفعالية السلوكيات القيادية لدي المدير، ولذلك نحاول إلقاء الضوء علي العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني (إدراك المشـــاعر، فهـــم المشـــاعر، إدارة المشاعر، ضبط المشاعر)، وبين عناصـــر القـــيادة الفعالة التي تمثلها نظرية القيادة التحويلية والتي تتمثل في (دور المـــثل والقدوة، التحفيز الروحي ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، والاهـــتمام الفكـــري والوجدانـــي المتبادل بين المدير والموظفين) وتبدو هذه العلاقة واضحة من خلال الجوانب التالية:

- **إدراك وتقييم المشاعر والتعبير عنها:** يعتبر المدير الذي يلعب دور القدوة والمثل أمام الموظفين هو أكثر المديرين تأثيراً علي الموظفين وذلك من خلال السلوكيات التي يقوم بها بغرض كسب احترام وإعجاب الموظفين ، حيـــث أن المديـــر الذي يمتلك القدرة علي فهم وإدراك مشاعره الخاصة ومشـــاعر الموظفيـــن هـــو أكثر المديرين فعالية في الوصول إلي كيفية توظيف تلك المشاعر الوجدانية في كسب احترام وتأييد الموظفين ، حيث

يســتفيد ذلــك المدير من مهارته في التعبير عن نفسه في تعزيز وتطوير مهاراته في التواصل اللفظي وغير اللفظي بينه وبين الموظفين، والتعبير أيضــا عن أهداف ورؤى المؤسسة بغرض الوصول إلي أفضل مستوى للأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.

ومــن هــذا المــنطلق فان المدير الذى يملك هذه المهارة هو الذي يستطيع التواصل مع الموظفين والتعبير عن أراءه وقيمة ومعتقداته واتجاهاته مما يؤثر بالتالي في تكوين رؤية مشتركة بينه وبين الموظفين حول مستقبل المؤسسة المهني ، ولذلك فإننا نستطيع القول بأن المدير الأكثر إدراكا وفهما لمشــاعره الشخصية ومشاعر الآخرين هو أكثر المديرين فعالية وإسهاما في زيادة فعالية الموظفين أيضا داخل المؤسسة.

ويعتبر المدير الذي يمتلك القدرة علي التعبير عن مشاعره الداخلية و فهــم المشاعر الخاصة بالموظفين من أكثر المديرين قدرة علي التعبير عن رؤيــة وأهــداف المؤسســة، ومــن أكثر المديرين مهارة في التواصل مع الموظفيــن على المستوى اللفظي وغير اللفظي، ومن ثم يكون حريصا على تشــجيع الموظفيــن علــى إبداء الآراء والأفكار في الموضوعات المتنوعة واقتراح الحلول ويتقبل النقد منهم وفى نفس الوقت يوجه النقد إليهم ويؤمن بــأن سياسة الباب المفتوح لا تعنى الفوضى والمدير الذكي وجدانيا هو أكثر المديرين إحساساً وحساسية تجاه مطالب واحتياجات الموظفين ومشكلاتهم فقد يكتشــف أن بعض الصراعات والمشاكل بين الموظفين يمكن حلها من خلال وســائل جديدة من قبيل إعادة توزيع صلاحياتهم أو توسيع رقعة التفويضات الممــنوحة إليهم أو مجرد تغيير نظام جلوسهم في العمل، ويكون أكثر وقوفا علــي المجالات والمهارات والقدرات التي تحتاج إلي التطوير والتنمية لدي الموظفين وبالتالي أكثرهم مهارة في زيادة فعالية الموظفين داخل المؤسسة .

وبالإضــافة إلى ذلك فإن المدير الذكي وجدانيا هو المدير الذي يعي مشاعره جيدا ويدرك مدى تأثيرها علي الآخرين ويملك القدرة والمهارة على

فهـم مشـاعر الموظفين لما لذلك من فعالية في الوصول إلي أفضل أسلوب لتشـجيع الموظفين علي المشاركة في حل المشكلات وصنع القرار الجماعي والتصـرف معهم بصورة أكثر ديمقراطية، إذ أن وقوف المدير علي أفضل أسلوب لتحفيز وتشجيع الموظفين يعتمد اعتمادا كليا علي فهم المدير لمشاعر الموظفيـن وأيضا علي الترابط الوجداني بينه وبين الموظفين فكثيرا ما يلجأ المديـرون الأذكـياء وجدانـياً إلـي القصص والأساطير للتعبير عن قيمهم ومعـتقداتهم للموظفيـن مما يساهم بدوره في تشكيل الرؤية الكاملة الخاصة بالمؤسسة .

- إدارة وضبط المشاعر: تعد الانفعالات كأي نوع من أنواع السلوك الأخرى وسيلة من وسائل التنفيس والتعبير عن الحياة ومواجهة تقلباتها فقد تكون معـتدلة وقـد تكون مفرطة ومبالغ فيها، فمن الناس من يغلب على طبعه الهـدوء والسكينة ومنهم من يغلب عليه الغضب والهياج ولذلك فهي في حاجـة إلـى التنظـيم والضبط وتتوقف قدرة المدير على إدارة وضبط مشاعره على مدى إدراكه لذاته ووعيه بهذه المشاعر ولاشك أن نجاحه فـي هـذا المجال يكون مصدر قوة لشخصيته ودليلا على نضجه فإذا ما شـعر بالغضب وتمكن من التعرف على الدوافع التي تكمن وراءه ومدى ملائمـة هـذا الانفعال للمواقف التي يتعرض لها استطاع التحكم في هذا الانفعال ، ويحظى المدير الذي يمتلك القدرة علي إدارة مشاعره وضبطها وعـدم المغـالاة فـي الاستجابة الانفعالية للمواقف خصوصا في مواقف المشـكلات الصـعبة والأزمات باحترام وثقة الموظفين معه في العمل ، فمهـارة وقدرة المدير علي ضبط مشاعره تجعله أكثر استعدادا للتضحية برغباته الذاتية في مقابل رغبات واهتمامات الموظفين.

وبالتالـي فإن قدرة المدير علي إدارة وضبط مشاعره ترتبط ارتباطا وثيقا بالسلوكيات القيادية الفعالة ، والمدير الذي يمتلك المهارة لإدارة مشاعر

الآخريــن يعــد مــن أكثر المديرين مهارة لبث روح الحماس والتفاؤل داخل الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم .

ويقوم المديرون الأذكياء وجدانيا بإدارة مشاعرهم ومشاعر الموظفين مــن خلال عدم اللجوء إلى استخدام التعبيرات السلبية التي تؤثر علي الروح المعــنوية للموظفيــن فــي التواصل والتخاطب معهم وفى سبيل تحقيق ذلك يضــطرون إلــي القــيام بكل السبل والوسائل لتعزيز الروح المعنوية لدي الموظفيــن مــن خلال التعبير بالتعبيرات الإيجابية التي تبث روح الحماس والتفاؤل والتحفيز داخل نفوس الموظفين .

ومن خلال ما سبق نخلص إلي أن المشاعر والحالة المزاجية للمدير تؤثــران تأثــيراً كبــيراً علي الموظفين، وترتبطان ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات الموظفيــن الإيجابية وسلبيا بمعدلات الاستقالة وترك العمل ، ويعنى ذلك أن الموظفين الواقعين تحت إشراف وإدارة مديرين يتمتعون بحالة مزاجية جيدة يقدمون أفضل مستويات خدمة للعملاء أكثر من أولئك الواقعين تحت إشراف مديريــن حالــتهم المزاجــية سلبية وسيئة، حيث تؤثر حالة المدير المزاجية بالإيجــاب وبالسلب علي الشعور بالتفاؤل أو بالتشاؤم وبالأمن الوظيفي لدى الموظفيــن، فســلوكيات المدير الفعال تعطي انطباعا لدي الموظفين أن ذلك المدير واثق في نفسه وقدراته ومستعد للتضحية باهتماماته ومطالبه في سبيل تحقــيق اهــتمامات ومطالب الموظفين، والمدير الذي يفهم ويعي جيداً تأثير المشاعر علي سلوكيات الآخرين يقوم بأداء العديد من السلوكيات التي تضمن له أن يضبط مشاعره بغرض ضبط مشاعر الموظفين.

ويعــتمد نجاح القائد في إدارة مشاعر الآخرين علي نجاحه في إدارة العلاقة بينه وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض داخل المؤسسة ، فالمديــر الفعــال هو الذي يمتلك المهارة للتعامل الفعال مع الموظفين والذي لديــه القــدرة علــي إدارة المشــكلات واحتواء الصراعات التي تحدث بين الموظفيــن وتبرز ضرورة توافر مهارة إدارة المشاعر وضبطها في إنها تعد

احـــد الركائز التي تمكن من توفير مناخ يتسم باستقرار العلاقات بين المدير والموظفين في مؤسسة العمل.

تســعي القــيادة الفعالـــة إلـــي بذل كافة الجهود لمواجهة المتغيرات والــتطورات البيئية المتلاحقة والتكيف معها وذلك بقصد المساهمة الإيجابية فـــي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، وبصفة عامة تتحدد أهداف القيادة الفعالة في :

- تفـــوق الأداء وزيادة سرعته ، ورفع كفاءته في جميع مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة .
- صحة وقوة العلاقات التنظيمية .
- سلامة وتواصل وتدفق المعلومات والاتصالات بين أقسام المؤسسة .
- الجودة في توزيع السلطة والمسئوليات بين الموظفين داخل المؤسسة.
- الدقة والفعالية في عملية صنع القرار .

وبعـــبارة أكـــثر وضوحاً إن القيادة الفعالة تركز أساسا علي تطوير الأداء الكلي ورفع كفاءته داخل المؤسسة، مع اهتمامها بتهيئة المناخ الصحي والمناســـب لإقامة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين داخل المؤسسة، إلـــي جانب التخفيف من الأعمال الروتينية، وتوجيه الطاقات واستثمارها في الأعمـــال والمهام الرئيسية، بالإضافة إلي التعامل الجيد مع محددات الوقت والمكـــان والمســـافة، وذلك لإثبات فعاليتها في التكيف مع متغيرات العصر المســـتجدة، وتميزها في التعامل مع آلياته، والاستفادة منها في سبيل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

وعلـــي ذلـــك فالمحصـــلة النهائية لتلك الأهداف والتي تمثل الغاية الحقيقية للإدارة الفعالة هي العمل علي تحسين الأداء لكافة عناصر المؤسسة، ورفـــع قدرتها التنافسية، وزيادة كفاءتها في التعامل مع المتغيرات، كل ذلك بغـــرض تأكـــيد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة وكل ذلك لن يتحقق إلا إذا توافرت للمدير بعض الخصائص التي تمكنه من التعامل بفعالية

مـــع تلــك المتغيرات المتلاحقة والتكيف معها والاستجابة السريعة لمطالبها ومـــن ثــم المساهمة الإيجابية في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة وتحقيق أهدافهـــا المنشـــودة، ومن أهم تلك الخصائص والمهارات مهارات وكفاءات الذكاء الوجداني .

وتمـــثل القـــيادة تحـــدى مهم جداً أمام جميع المؤسسات في العصر الحديـــث، حيـــث أن موقـــع المؤسســـة في السوق التنافسية تحدده قيادة تلك المؤسســـة، ولذلـــك من المهم جدا دراسة العوامل المؤثرة علي فعالية القيادة داخل تلك المؤسسات، ومن بين أهم تلك العوامل الذكاء الوجداني حيث وجد أنه يلعب دورا بارزا في التأثير علي سلوكيات القائد داخل المؤسسة، ولذلك أصبح الذكاء الوجداني من أهم متطلبات القيادة الفعالة في الألفية الثالثة، حيث أنـــه يســـاعد المديريـــن علي مواجهة التحديات والتغيرات التي تتزامن مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة في العصر الحديث، حيث يساعد الذكـــاء الوجداني المديرين في القيام بكل المهام القيادية بفعالية أكثر، ويلعب الذكـــاء الوجداني دورا بارزا في حرب المواهب التي تسود العصر الحديث حيـــث يتميز ذلك العصر بندرة المواهب والقدرات الفنية العالية وبالتالي فإن مـــن أهـــم متطلبات القيادة الفعالة كما ذكرنا سالفا هي كيفية الحصول علي المواهب وكيفية الحفاظ عليها لضمان نجاح وفعالية المؤسسة في أداء مهامها وأهدافها، وبالتالي سوف نتناول بعض القضايا بالغة الأهمية والتي تتمثل في:

- لماذا يحتاج القادة والمديرين إلي الذكاء الوجداني.
- المطالب الحديثة التي يجب علي المديرين الوفاء بها.
- كيف يمكن استخدام الذكاء الوجداني في زيادة فعالية القيادة.

ولقد ذكر جولمان في كتابه " ما الذي يصنع القائد" نتيجتين مهمتين جدا:

أولهما: أن المديرين الذين يحققون مكاسب مرتفعة جدا لا يعتمدون فقط علي أسـلوبهم القيادي ولكن يلجئون إلي استخدام بعض الأساليب الأخرى اعتمادا علي الموقف الذي يواجهونه في المؤسسة.

ثانـيهما: ليسـت كل الأساليب القيادية تتمتع بنفس القدر من التأثير الإيجابي علي المناخ التنظيمي والأداء المالي للمؤسسات ، ولكن يؤكد جولمان (١٩٩٥)علـي أن زيـادة مهـارات الذكاء الوجداني لدي المديرين وقـدرات المديريـن علـي التكيف مع المتغيرات الحديثة وأسلوبهم القيادي المتميز يؤدى إلي تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة وبالتالي إلي رفع مستوى أداء المؤسسة ككل.

ولذلك ازدادت أهمية الذكاء الوجداني الفعال لدي المديرين وأصبحت الحاجـة إلـيه مـن أهم الضرورات في الآونة الأخيرة، حيث أصبح الذكاء الوجدانـي ومهاراته تعد ضرورة يجب أن تتوافر لدي المديرين وليس أمرا خياريا خصوصا بالنسبة للمديرين في عصر الألفية الثالثة، وذلك يدعونا إلي الحديث عن المتغيرات التي تستوجب ضرورة حاجة المدير للذكاء الوجداني.

في الحقيقة لا يتناسب الذكاء الوجداني مع النماذج والأساليب القيادية التقلـيدية التـي تعتمد اعتماداً كبيراً علي الأساليب التسلطية في القيادة والتى تتضـمن إصدار الأوامر دون مراعاة لمشاعر وعواطف الأفراد تحت قيادة المدير، وبالرغم من تمسك بعض المديرين بتلك الأساليب القهرية حتى الوقت الحالـي إلا أن هـناك العديـد من المتطلبات التي تفرضها ظروف العصر الحديـث والتـي لا يتماشى معها أسلوب القيادة التقليدية الذي ينتهجه بعض القادة في ذلك الوقت لعدة اعتبارات وهي:

- أن سـوق العمـل يـرفض الأسـلوب الديكتاتوري الذي ينتهجه بعض المديرين الذين يتبعون هذه الأساليب القيادية التقليدية.
- يجـب أن تعمـل الأسـاليب القيادية علي بلورة الأسلوب الديمقراطي والاستقلالية، والحرية والتنافس البناء والشريف في سوق العمل.

- يجــب أن يــتوافر أمــام موظفي العصر الحديث العديد من الخيارات والــبدائل والمقترحات ويجب عدم اعتبارهم مجرد جنود ينفذون فقط ما يؤمرون به.
- تتطلــب القيادة في العصر الحديث مزيدا من المرونة السلوكية والعقلية بشــأن مشــاركة الموظفيــن في تقرير ووضع سياسة وأهداف ورؤى المؤسسات.
- يجــب أن يعمــل المديــر أولاً علــي تلبية وإشباع مطالب واحتياجات الموظفيــن قــبل الشروع في تلبية مطالبه وقبل مطالبتهم بأي أدوار أو مسئوليات، بمعنى أن يقوم المدير بنشر سلوك الايثار والتعاون والأمبائية بين الموظفين، وتلك من أهم مميزات الذكاء الوجداني.
- ضــرورة أن يتســم الأســلوب القيادي بالمرونة والحساسية للمشكلات والاستعداد للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة.

ثانياً: استخدام الذكاء الوجداني في زيادة فعالية القيادة:

لاشــك أن قياس وتقييم مهارات الذكاء الوجداني في القيادة يعد أمراً صــعباً حيث تحتوى الاستفتاءات والمقاييس التي تستخدم في قياس مهارات الذكــاء الوجدانــي لــدي المديرين علي العديد من أوجه القصور في تحديد مســتويات الوعي بالذات والتعاطف والدافعية وفي تحديد مستويات المهارات الاجتماعية بوصفها تمثل المكونات الرئيسية للذكاء الوجداني وهذه المهارات الانفعالية والاجتماعية ضرورية للنجاح في القيادة

ويعتبر الذكاء الوجداني من أبرز العوامل المؤثرة علي فعالية القيادة، ولتوضيح دور الذكاء الوجداني في ذلك سوف نتطرق إلي دراسة ثلاثة أوجه للذكاء الوجداني(تقييم المشاعر والتعبير عنها – استخدام المهارات الوجدانية في تعزيز عملية صنع القرار –إدارة المشاعر وتأثيرها علي فعالية القيادة) ، ولكــن قبل أن نخوض في الحديث عن ذلك فمن الضروري أن نتطرق إلي تحديد جوهر القيادة الفعالة، ومتي تكون القيادة فعالة ؟

لقــد استطاع الباحثون التوصل من خلال بعض نظريات القيادة إلي بعض الخصائص التي تتميز بها القيادة الفعالة وتتمثل فيما يلي :

- العمــل علي تحديد رؤية مشتركة للأهداف والقواعد التي يجب مراعاتها عند العمل حيث تتوافر لدي القائد الرؤية الواضحة الخاصة بما يريد عمله أي بأهدافــه الشخصــية والوظيفــية، وأنه سوف يعمل علي تحقيق تلك الأهداف مهما كانت العقبات والعراقيل.
- إحســاس كــل فــرد داخل المؤسسة بأهمية العمل الذي يقوم به وأهمية سلوكياته في تحديد فعالية القيادة.
- سيادة جو من الحماس والثقة والتفاؤل داخل المؤسسة مما يبعث علي بناء الــثقة بين المدير والموظفين ويساعد في الرغبة والقدرة علي التعبير عن المشاعر والأراء والقدرة على الإقناع.
- ضــرورة الوعي بالذات والصراحة والإخلاص والإدراك، فالوعى الذاتى يتمــثل في وقوف القائد علي نقاط القوة والضعف لديه، وتتمثل الصراحة فــي أن يكــون أميــنا مع نفسه وتلك هي مفتاح إدراكه لشخصيته، وأما الإدراك والنضج فهو يتشكل نتيجة للدروس التي اكتسبها القائد وتعلمها من خــلال ملاحظة سلوكيات القادة السابقين وتتمثل في أن يكون القائد علي مســتوى المســئولية ويظهــر الحــب والاحترام للمدير الذي يعمل تحت إشــرافه، فالقائد الذي لديه الرغبة في التعلم من خلال العمل يكون علي استعداد كبير للمخاطرة والمثابرة من أجل الوصول إلي هدفه الذي يسعى إلي تحقيقه.
- المرونة في صنع القرار وفي قبول التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة.
- بناء هيكل خاص وشخصية فريدة للمؤسسة تميزها عن مثيلاتها.

وفــيما يلــي نذكر الكيفية التي يساعد بها الذكاء الوجداني القادة على تنفيذ تلك المطالب وهى :

١- أن يساعد الذكاء الوجداني القادة على صياغة رؤية كاملة لمؤسساتهم من عدة أوجه ويتمثل ذلك في استفادتهم من تلك المهارات الوجدانية في زيادة وتعزيــز معـــارفهم وأساليبهم في مواجهة التحديات والتهديدات وفرص التطوير التي تواجه مؤسساتهم ، حيث أن المعلومات المتوفرة في العصر الحديث تتميز بالغموض والتنوع ومن ثم يجد القادة أنفسهم مضطرين إلي القــيام بمواجهة العديد من التحديات التي تهدد كيان المؤسسات ، ولذلك يجب أن يتمتع القادة بمهارات الذكاء الوجداني لأن القائد حينما يكون في حالـــة مزاجــية جيدة تزداد قدرته علي التفكير والإبداع والوصول إلي حلــول مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات والتحديات التي تواجهه ، فالقائد الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني يكون من أكثر القادة استغلالا لتلك الحالـــة المزاجية الجيدة للتفكير في أفضل الآليات التي تضمن للمؤسسة تحقــيق أهدافها ، كما يتمكن ذلك النوع من القادة من إعادة هيكلة حالتهم المزاجية السيئة وتوجيهها إلي ما يساعد في تخطي العقبات التي تحد من قابلــية المؤسسة لاستيعاب التغييرات التي تسود العصر الحالي، وتلعب أساليب التواصل بين المدير والموظفين والتي تؤدي إليها مهارات الذكاء الوجداني دورا بالغا في ذلك الشأن ، حيث تزيد من ضرورة سيادة روح العمل الجماعي بين الموظفين ، وعندما تكون لدي المدير مهارة الإدراك الجــيد لمشاعره وإدراك تأثيراتها علي الآخرين فإن ذلك يزيد من رغبة الموظفين في تنفيذ كل ما يطلبه المدير ويساعد المدير علي التأكد من أن الجميع في المؤسسة يشاركونه الرؤى تجاه أهداف المؤسسة ، ولذلك فإن مهـــارات الذكاء الوجداني تساعد المدير كل المساعدة في تحديد الرؤية المشتركة للقوانين التي سيسير عليها العمل داخل المؤسسة .

٢- عــندما يـــريد المدير إشعار الموظفين بأهمية الدور الذي يقوم به داخل المؤسســـة فإنه يحتاج إلي التأكد من أن كل موظف يعي جيدا المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة ، وأن مهارة كل موظف تؤهله لاجتياز

تلــك العقبات ، ولذلك فإن المدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني يكــون أكثر قدرة علي إدارة مشاعر الآخرين بالأسلوب الذي يتيح لــه القــدرة علــي التنبؤ بردود أفعالهم واستجاباتهم قبل حدوثها ، وبالتالي يشــعر كــل موظف بأهميته داخل المؤسسة وبأن سلوكياته تؤثر علي فعالية المدير القيادية .

٣- عــندما يــريد المدير بث جو من الحماس والتفاؤل بين الموظفين داخل المؤسســة يجــب أن تكــون لديه القدرة علي إدراك مشاعرهم والتأثير عليهم، ولذلك يتعين عليه أن يزيد من احتكاكه بالموظفين والتعامل معهم ، وأن يتمــتع بمهــارة قــراءة مشاعر الموظفين الداخلية ، وخاصة أن عملــيات إدارة الصراع وحل المشكلات تمثل أهم التحديات التي تواجه المدير في العصر الحديث وذلك حتى يستطيع الوصول إلى بناء الثقة بينه وبيــن موظفــيه ، ومن هذا المنطلق فإن الذكاء الوجداني يزيد من قدرة المدير علي حل المشكلات وعلي إدارة الصراع دون التعرض للضغوط التــي قد تقلل من فعاليته القيادية وذلك مما يزيد من مهارته في بناء الثقة بينه وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض داخل المؤسسة ، كما يتمكــن القادة الأذكياء وجدانيا من بث روح التفاؤل والثقة بين الموظفين مــن خــلال إقامــة علاقات اجتماعية بناءة بينهم وبين الموظفين داخل وخارج المؤسسة ، ولن يتمكن القائد من بناء تلك العلاقات الإيجابية دون أن يقــوم بتلبــية وإشــباع مطالــب الموظفيــن واهتماماتهم الوجدانية والاجتماعية قبل المطالب الجسمانية أو المادية .

٤- حينما يتمكن المدير من إدراك مشاعره وإدارتها بصورة واقعية وعقلانية تزداد مهارته على صنع القرار وذلك يرجع إلي عدة أسباب:

- تعتبر تلك المشاعر مؤشراً هاماً لتوجيه اهتمامات المدير إلي النقاط التــي تتطلــب اهتماما كبيرا ، حيث تساهم في تحديد الأولويات في الاهــتمام ولذلــك فإن مهارة المدير في إدارة المشاعر والتي تعتبر

جــزءاً مــن مهــارات الذكاء الوجداني تزيد من فعالية عملية صنع القرار.

- تــزيد مهــارات الذكــاء الوجدانــي مــن معلومات المدير الخاصة بالمشــكلات التــي يتعرض لها وفرص حل تلك المشكلات، فالمدير الــذي يتمكن من تقييم مشاعره والوقوف علي النتائج المترتبة عليها يســتطيع التنــبؤ بالمشــكلات قــبل حدوثها واتخاذ كل الإجراءات والقــرارات التــي تضــمن حلهــا قبل تفاقمها وتأثيرها علي مهام الموظفيــن داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الذكاء الوجداني يتيح للمدير القــدرة علــي استغلال وتوظيف المشاعر في مصلحة عملية صنع القرار .

وبالإضافة إلى ذلك حينما تتوافر لدي المدير مهارات الذكاء الوجداني يكون أكثر مرونة في مواجهة المشكلات ومن ثم يفكر في العديد من البدائل والخــيارات ويتجنــب الاندفــاع والتهور الذي يؤثر علي فعالية عملية صنع القــرار حيث أن الحالات المزاجية المختلفة للمدير وللموظفين تساعد المدير فــي إيجاد العديد من البدائل مما يسهل عملية صنع القرار ، ومن الممكن أن تفيد تلك المرونة في فعالية القيادة من جهة أخري حيث أنها تمكن المدير من تحديــد واكتشاف العلاقات بين القضايا المختلفة التي يواجهها ، وتمكنه من الاستجابة التلقائية لكل قضية علي حدة.

ولابد من التأكيد أيضا على أن الذكاء الوجداني يسهم في زيادة قدرة المديــر علي تطبيق التغييرات داخل المؤسسة بنجاح ، فحينما يدرك المدير تأثــيراته علــي مشاعر الآخرين تكون لديه القدرة علي دفع الموظفين علي إعــادة النظر والتفكير في ردود أفعالهم قبل القيام بها ، وبذلك يتمكن المدير مــن إزاحــة الســتار عن أي غموض يواجهه داخل المؤسسة وخارجها ، وعمومــا يــزيد الذكاء الوجداني من مهارة المدير في إدارة عمليات التغيير

داخل المؤسسات ، وفي زيادة وعي المدير بأن سلوكيات الموظفين ومشاعرهم قابلة للتغيير في أي لحظة .

٥- يُستَمَد الهيكل والكيان الفريد للمؤسسة من ثقافة المؤسسة ، فمن خلال الثقافة التنظيمية يتمكن الموظفين من الوقوف علي الرؤية الجماعية لأهداف المؤسسة ككيان تنظيمي مستقل ، ومن معرفة الأعراف والقيم التي يسير عليها العمل داخل تلك المؤسسة ، ومما لا شك فيه أن الطبيعة التكنولوجية المتغيرة في العصر الحديث تقلل من فرص الاعتماد علي الروتين في العمل ، ويؤدي عدم وجود روتين ثابت إلي صعوبة التحكم المباشر في العمليات التنظيمية ، مما يزيد من ضرورة تمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني حتى يتمكن من تنظيم وإدارة العمل داخل المؤسسة ، وذلك لأن إدارة العمل في المؤسسات تعتمد علي إدارة المشاعر والعلاقات الوجدانية والاجتماعية وتلك من أهم مهارات الذكاء الوجداني، وذلك يوجب علي المدير ضرورة الإحساس بأعراف وقيم كل فرد داخل المؤسسة وتقاليد المؤسسة ككل، ولتحقيق ذلك يجب أن يتعلم المدير كيفية التعبير عن قيم المؤسسة بالأسلوب الذي يؤثر علي مشاعر الموظفين الوجدانية، مما يزيد من إدراكهم لكيان المؤسسة المتميز، وذلك لأن الثقافة التنظيمية والوجدانية تتيح للموظفين القدرة علي إدراك واقع المؤسسة ، وتحديد استجاباتهم تبعا لذلك الواقع والعمل بكل السبل علي حماية كيان المؤسسة من الانهيار.

ثالثاً: القائد الناجح ومهارات الذكاء الوجداني:

مما لاشك فيه أن القيادة الفعالة هي العامل الّذي يحدد مستوى نجاح المؤسسة، ولذلك فإن الإدارة التي تضفي مزيدا من الأهمية علي القيادة وفعاليتها تحقق أعلي مستويات الثقة والترابط من الموظفين تجاه أهداف المؤسسات ، حيث أن شعور الموظف بالترابط والالتزام تجاه المؤسسة هو الذي يحرك قدرات الفرد تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة ، وبالتالي يمكن

القول بأن القائد فعال وناجح ، ومن هنا فإننا نقول بأن القائد الفعال هو الذي يـــبذل أقصي ما في وسعه لتحقيق أعلي مكاسب للمؤسسة التي يديرها وذلك مـــن خلال رفع مستوى أداء الموظفين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم وتحفـــيزهم وبث الثقة والاحترام فيما بينهم ، والتشجيع على العمل الجماعي وبـــذل أقصـــي جهـــد لبناء فرق عمل جماعية تستوعب وتدرك كل أهداف المؤسسة وتعمل علي تحقيقها.

وبالتالـــي يمكـــن القـــول بأن المدير أو القائد الفعال هو الذي يتسم بالموضـــوعية في الحكم علي الأشياء حيث يعترف بنجاحه أو بفشله ويبذل قصارى جهده لإزالة العقبات التي أدت إلي ذلك الفشل ، ومن هنا نستطيع أن نذكـــر أن مـــا يـــزود المدير بكل تلك المهارات والقدرات هو مفهوم الذكاء الوجدانـــي ، الذي تدور جميع محتوياته وأبعاده حول تطوير مهارة القائد في إقامـــة وإدارة العلاقـــات الاجتماعـــية الجـــيدة بينه وبين الناس وبينه وبين الموظفيـــن داخل المؤسسات ، وجملة القول كما أن للمهارات الفنية والذكاء المعـــرفى دوراً بـــارزاً في نجاح القائد في العمل فإن الذكاء الوجداني يمثل أهمـــية قصوى أيضا في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير علي بلوغ ارقي مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة وبالتالي ينبغي التأكيد علي أهمية الذكاء الوجداني بالنسبة للأداء الوظيفي حيث يساهم بصورة كبـــيرة فـــي رفع مستوى أداء المدير ورفع مستوى أداء الموظفين ككل مما يؤدى في النهاية إلي رفع المستوى العام للمؤسسة، وذلك مما جعل (جولمان ١٩٩٨) يقـــول بـــأن السبب الرئيسي في تفوق بعض المديرين علي البعض الأخـــر فـــي معدل الأداء المهني يرجع أساسا إلي الذكاء الوجداني ومهاراته وكفاءاتـــه الوجدانـــية وليس إلي المهارات الفنية أو الإدراكية وحدها فحسب وذلـــك لأن الذكاء الوجداني يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التـــي تحـــدث داخـــل البيئة المحيطة به ، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصـــبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي

يقود تلك المؤسسة ، وتتم المقارنة بينها وبين أسلوب التغيير "التقليدي" للقيادة ، حيث ينص ذلك الأسلوب التقليدي علي كيفية قيام المدير بإدارة عملية التغيير داخل المؤسسة من النقطة (١) إلي النقطة (٢) مثلاً وبمجرد أن يتوصل إلي النقطة(٣) تكون العملية قد انتهت ، ولكن ذلك الأسلوب لا يصلح للتطبيق في تلك البيئة التي نعيشها حيث أن طبيعة الواقع تفرض علي المدير اتجاهات أخري يجب أن يسلكها حتى قبل أن يصل إلي النقطة(٢)، وبالتالي فإن المدير الذكي وجدانيا هو المدير الذي يتمتع بمهارات المرونة والقابلية للتغيير مما تجعله قادراً علي تغيير آراءه واتجاهاته بصورة سريعة مهما كانت المخاطر والتهديدات التي تهدده ونقصد بذلك المرونة العقلية والسلوكية وهى تشير إلى قدرة المدير على تغيير وجهته الذهنية وتعديل سلوكياته بغية التكيف مع الظروف المتغيرة وتتجسد الدرجة المرتفعة من المرونة في قدرة المدير علــى النظر إلى المشكلات التي يواجهها من زوايا متعددة واقتراح أكثر من حل للمشكلة الواحدة مما يزيد من احتمال علاجها والقدرة على استيعاب وجهات النظر المخالفة والنظر إليها وتقييمها من كافة جوانبها فضلاعن تعدد الأساليب التي يتبناها في التعامل مع الموظفين طبقا لطبيعة الموقف وما يحدث له من تغيرات.

وبالإضافة إلي أن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يتمتع بالمرونة في أسلوبه القيادي كذلك يعرف جيدا أساليب تطبيق النظريات القيادية التي يعمل في إطارها بغية الوصول إلي تحقيق المطالب والاحتياجات الخاصة بالموظفين وبالمؤسسة وبالعملاء ، وبالتالي ينبغي التأكيد علي أن مهارات المرونة والقابلية للتغير ترتبط ارتباطا وثيقا بالذكاء الوجداني حيث يستطيع المدير الذكي وجدانياً قيادة الموظفين خلال الظروف سريعة التغيير والتعقيد ويحافظ علي هؤلاء الموظفين ويحافظ علي رفع الروح المعنوية لديهم ، كما تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الوجداني يتيح للمدير القدرة علي تطبيق العديد من الأساليب القيادية مما يحقق للمدير المرونة في الأسلوب القيادي ويؤدى

بصورة كبيرة إلي رفع مستوى أداء المدير داخل المؤسسة ويسهم بالتالي في تحقيق أعلي مكاسب للمؤسسة في ظل ذلك المجتمع التنافسي فعلى سبيل المثال قد يستخدم المدير أساليب متنوعة في التعامل مع احد الموظفين المشكلين فنجده تارة يميل إلى تعنيفه وتارة أخرى إلى تجاهله ومرة ثالثة يتقرب إلية للتعرف على حاجاته ودوافعه ومن ثم يتبنى أسلوب قيادي نحوه يقوم على الربط بين الحد من المشكلات التي يثيرها مع زملائه وبين إشباع تلك الحاجات.

١- القائد الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني:

قامت "باتريشيا بيتشر (١٩٩٩) بإجراء دراسة علي أحد المؤسسات التي يديرها حاليا مدير ذكي وجدانيا خلفا لمدير لا تتوافر لديه تلك المهارات، وبدأت دراستها بذكر العديد من الأوصاف الخاصة بالمدير الذكي وجدانيا الذي أصبح مديرا لمؤسسة متوسطة الحجم فقالت بأن هذا المدير كانت لدية رؤية واضحة لضم المؤسسة ضمن مجموعة صناعية كبري تعمل في التأمين والبنوك والاستثمار والاستيراد والتصدير عبر جميع أنحاء العالم ، وكان حلمه أن يصل بالمؤسسة إلي أعلي درجات من المكاسب والجودة في وقت كان الجميع يؤمنون بعدم جدوى الاستيراد والتصدير في تحقيق أي منافع ، ولكن بعد حوالي (١٥) عاما أصبحت المؤسسة من أغني المؤسسات وأوسعها شهرة في أوروبا وأسيا وأمريكا الشمالية ، ولقد كان زملاء ذلك المدير يصفونه بعدة أوصاف أشهرها:

الشهم ، الودود ، المحب للناس ، المثابر ، العطوف ، المضحك ، والواثق بنفسه، وقالت باتريشيا أن هذه الصفات هي التي ساعدت ذلك المدير في أن يكون له أصدقاء كثيرون وأسهمت في جذب العديد من المستثمرين للانضمام لتلك المجموعة الاستثمارية ، وأن سماته الوجدانية ساعدت في انتشار وزيادة الحماس لديه ، وباختصار ساعدت كل تلك الصفات الحميدة في التركيز علي الهدف العام ، وتجنب أي أخطاء للوصول إلي ذلك الهدف

الأســمى ، كمــا لعبت دورا بارزا في اكتساب المؤسسة واكتسابه للعديد من العلاقات والصداقات مما ساهم بالتالي في توافر العديد من الأفكار والمفاهيم الجديــدة التي تساعده على حل المشكلات وفي احتواء وإدارة الصراعات ، ولقــد أحــاط ذلك المدير نفسه بمجموعة من أفضل المواهب التي يمكن أن يحصــل علــيها مديــر فــي مؤسســة واحدة ، وقام بتفويضهم بالعديد من الصلاحيات التي تمكن كل مــنهم من التعبير عن رأيه وعن خبراته من خلال أدائه لوظائفه بحب وإخلاص ، وهذا التفويض يأتي من فكرة اللامركزية في القيادة ويساعد علــى إيجــاد صــف ثــان من المديرين يحلون محل المدير في حالة غيابة أو تركة للمؤسســة وهــذا يعنى قيام ذلك المدير بجعل القيادة لا مركزية وجعل لكل فرد في المؤسسة الحرية والاستقلالية في التعبير عن أسلوبه في أدائه لمهامه بما يتناســب مع مهاراته وأفكاره مع بقاء كل شئ داخل المؤسسة تحت إشرافه وسيطرته ورقابته ،فقد كان يعتمد في أسلوبه القيادي علي الجلوس في موقف حيادي ويقوم بطرح العديد من الأسئلة ولا يتدخل إطلاقا مع الموظفين، وكان يحــيط نفسه بمجموعة من الماهرين الذين يتسمون بالاتزان والثقة والعقلانية والــرزانة والواقعــية وكان كل واحد منهم مكملا للأخر حيث كانوا يعرفون جــيدا ما يجب أن يفعلوه وما لا يجب أن يقوموا به، وكانوا يفهمون جيدا ما الــذي يــؤدى إلــي خطــأ الموظفين ويعرفون ذلك جيدا ويتعلمون من تلك الأخطــاء وكــانوا يدركون جيدا أنهم لو عاقبوا الموظفين علي تلك الأخطاء فســوف يســاهمون في القضاء علي روح الإبداع والتنافس بين الموظفين، وبالتالي كان هؤلاء الأفراد يتعاملون بصورة واضحة مع المواقف والأحداث اليومية أولا بأول.

وقالــت باتريشــيا أنه كان هناك حوالي ستة أفراد آخرين داخل تلك المؤسسة، يشغلون وظائف مديري أقسام وكانوا يصفونهم بالأذكياء، الحادين، ولكن كانت العلاقات الشخصية بينهم ينقصها العمق وليست لديهم أي مهارة فــي فهم أو قراءة أفكار الأفراد حولهم فكانوا يحكمون علي الأفراد فقط من

خـــلال تأثيرهم علي السوق وعلي المنتج العام للمؤسسة، وكانوا لا يتعلمون مـــن أخطاء الآخرين وذلك لأنهم يعتقدون أن جميع الموظفين خاطئين وأنهم هـــم الأصح في المؤسسة، وكانوا يؤمنون بأن من يقترف خطأ يجب أن يتم فصله من المؤسسة والاستغناء عنه.

٢- القائد الذي لا يلملك بمهارات الذكاء الوجداني

وفـــي عام ١٩٨٠ تم إسناد المهام القيادية للمؤسسة إلي أحد الخبراء الفنيين، وكان هذا الخبير يعتقد كما ترى باتريشيا أن المركزية في القيادة هي الأسلوب المناسب للتعامل مع الآخرين، ولذلك بدأ في الاستبداد بعملية صنع القرار وجعلها مركزية مقتصرة عليه ، وقام بفصل كل المستشارين السابقين للمؤسســـة وفـــي عام ١٩٩٢ قام بجلب مجموعة من الفنيين وتعيينهم مكان هـــؤلاء المستشـــارين ، ونتـــيجة لتلك السياسة التي تعتبرها باتريشيا فاشلة انهارت المؤسسة في غضون ثلاثة سنوات.

وهـــنا ســـؤال يطرح نفسه وهو ماهى الأسباب التي أدت إلي فشل وسقوط المؤسسة ؟

> وتجيـــب باتريشـــيا أن المؤسسة قد فشلت نتيجة للحقيقة القائلة بأن المديـــر إذا لـــم يكن يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني التي تكسبه مزيدا من الذكاء في التعامل مع الموظفين فإنه بذلك لا يستحق صفات المدير والقائد الفعـــال ، ولـــو قام بفصل الموظفين أصحاب الخبرات فإنه بذلك يقتل روح الـــولاء والانـــتماء داخـــل المؤسسة ، وأيضا لو قام بفصل أي فرد نتيجة لاقترافه أحد الأخطاء فسوف يساهم بذلك في إنهاء روح الإبداع والتنافس التـــي كانت تسود المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة دون ولاء وانتماء ودون مهارات ودون رؤية واحدة وهدف مشترك وذلك مما يسهم في تزايد سرعة سقوطها.

وبالتالي لو حاولنا الإجابة علي السؤال الأساسي وهو ما العلاقة بين الذكـــاء الوجدانـــي وفعالية القائد والمدير فإن هذا الأمر يتطلب دراسة تأثير الذكاء الوجداني علي النوعين السابقين من المديرين ، والفارق بينهما يتضح في أن المدير الأول وهو الناجح اكتسب العديد من الخبرات وتتسم العلاقة بينه وبيـــن الموظفيـــن بالتناغم والانسجام وذلك نتيجة لذكائه الوجداني ، فظهرت جليا قدرته على تقييم نفسه ، أي في وعيه بذاته وذلك واضح في قدرته علي إدراك حـــدوده ونقـــاط القـــوة والضـــعف لديه ، وأحاط نفسه بمجموعة من الأشـــخاص يتمـــتعون ببعض المهارات التي لا تتوافر لديه ، كما يتمتع ذلك المدير بالمثابرة والصبر علي إدراك وتحقيق طموحاته مما أكسبه الثقة الكبيرة في نفسه وفي قدراته وإمكانياته ، وساهم ذلك المدير في تنمية قدرات الإبداع والاختراع بين الموظفين حيث سمح لهم بمزيد من الحرية والمشاركة الفعالة فـــي جميع مراحل عمليات صنع القرار مما زاد من قدرة ومهارة الموظفين علي الإحساس بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة وتلك هي أهم مكونات عملـــية الذكـــاء الوجداني، وأضف إلى هذا القدرات والمهارات التي تعلمها المديـــر مـــن خـــلال مهارات الذكاء الوجداني وهي اللامركزية في القيادة واســـتعداده لتقـــبل المزيد من الآراء والأفكار واستعداده للتعليم المستمر من خـــلال دراســـة أخطاء الموظفين وأيضا من خلال طرح العديد من الأسئلة والجلـــوس لاســـتماع الردود الخاصة بكل موظف علي حدة ، وتلك هي أهم مكونات التفهم العقلي والوجداني للموظفين .

وممـــا لاشـــك فيه أن التخاطب والتفهم العقلي والوجداني للموظفين يرتكـــز فـــي المقـــام الأول علي إدراك المدير لمشاعر واهتمامات ومطالب الموظفيـــن ، ومن الممكن تقسيم تلك المهارة إلي: أولا: فهم المشاعر، ثانيا: تطوير وبناء القدرات، ثالثا: السماح بالتنوع والاختلاف مما يساهم في توفير العديـــد مـــن الأفكار ومن فرص التناغم في العلاقات بين المدير والموظفين ومن إدراك وفهم المدير لاحتياجات ومتطلبات وسلطات فريق العمل ، ولكن

هـناك مكـون أخر من مكونات الذكاء الوجداني وهو المهارات الاجتماعية والتي ظهرت جليا من خلال علاقات ذلك المدير مع المستثمرين ومع زملاءه ومع الموظفين ومع أقرانه، فتقوم كل تلك المميزات والخصائص بدور كبير فـي بـناء الثقة بين الموظفين والمدير والتي تعتبر أهم خاصية من خواص الذكـاء الوجداني، حيث تمثل الثقة المتبادلة عنصرا هاما من عناصر نجاح المديـر والقائد الفعال، فبدون تلك الثقة سوف يبذل المدير وقتا وجهدا كبيرا في أفعال غير إنتاجية حيث أنه سوف يكون مضطرا إلي متابعة كل صغيرة وكبـيرة فـي المؤسسـة، وبذلك سوف يتوقف الإبداع بين الموظفين حينما يدركـون أن المديـر لا يـثق فيهم وهم لا يثقون فيه، وسوف تتلاشى روح الاخـتراع نتـيجة لغياب الثقة بين المدير والموظفين وذلك لأن كل موظف سـوف يشغل نفسه في عدم الخطأ وبالتالي سوف يتحول كل الموظفين إلي موظفيـن حرفيين ينفذون الأوامر فقط دون إعمال للمنطق والإبداع وهذا هو حـال المديـر الـذي لا يملك مهارات الذكاء الوجداني، ومن هنا نلاحظ أن السـبب فـي فقدان الثقة بين المدير والموظفين يرجع إلى عدم تمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني.

وأن هذا المدير غير الناجح إدارياً في حاجة ماسة إلى تعلم مهارات الذكـاء الوجدانـي ويـبدو ذلـك من خلال عدم اهتمامه أيضا بتأثير أفعاله ومشـاعره علي الموظفين ، ويظهر أيضا كما رأت باتريشيا من خلال قيام المديـر بإلقـاء اللـوم في جميع الأخطاء علي الموظف وعدم ترك مساحة للظـروف والموقف التي تؤثر عليهم ، ولذلك إذا أراد المدير أن تكون لدية القـدرة علي رؤية المواقف بحيادية وواقعية يجب أن يدرك جيدا تأثير أفعاله علي الموقف وأيضا علي أفعال الآخرين الذين يعملون تحت قيادته.

وتعـزو أيضـا (مـايك مـيللر ١٩٩٩) الفشل الإداري للمدير إلي الاندفاعـية وكذلك إلي العلاقات السيئة بينه وبين الموظفين، ونتيجة لكل ذلك سوف يواجه المدير صعوبة في التعامل مع تغيرات وظروف المجتمع وثقافة

المؤسسة وظروف العمل والتغيرات التكنولوجية الحديثة ، وأيضا لن يتمكن مـــن إدارة عملـــيات التغـــير ومن استقبال التغذية الرجعية وأيضا من تغيير أساليبه القيادية بما يتناسب مع ظروف العصر الحديث، مما يؤدى بدوره إلي عزوف الموظفين عن العمل تحت إشرافه، كما يرجع ذلك أيضا إلي قوة النقد الـــذي يوجهـــه المدير إلي الموظفين وعدم إحساسه بهم وعدم حساسيته تجاه مشـــاعرهم وعدم توافر الثقة بينه وبينهم، ويتميز ذلك المدير بأسلوبه القيادي الديكـــتاتوري الـــذي يتبع الأسلوب العسكري في إلقاء التوجيهات والأوامر، وذلك مما يعني بوضوح أن المهارة الفنية والموهبة القيادية و حدها لا تكفي لأن يكون المدير فعالاً وناجحاً.

وهكـــذا يتبيـــن لـــنا بصورة واضحة أن الفرق الأساسي بين المدير الناجح وغيره يرجع إلي مستوى الذكاء الوجداني الذي يتمتع به ، وذلك مما دعـــي "جولمـــان ١٩٩٨" إلى القول بأن الذكاء الوجداني هو العصا السحرية التي تضمن نجاح واستمرارية المدير بصورة فعالة حيث أن ارتفاع مستوى الذكاء الوجداني يساعده على معرفة مشاعره وقت حدوثها ويمكنه من ضبط انفعالاته والتواصل مع الآخرين والتعاطف معهم .

ولذلـــك سوف نحاول إلقاء الضوء علي كتاب "ستيفن كوفي" بعنوان العـــادات الســـبع لجعل الفرد فعالا" حيث يذكر فيه نموذجا يبرز تأثير الذكاء الوجدانـــي علي القيادة، حيث أشار إلى أن الأبعاد الثلاثة الأولي للذكاء الوجداني وهى (الوعي بالذات وإدارة الذات والتحفيز) تزيد من ثقة المدير بنفسه وأيضا بإمكانـــياته ومواهـــبه ، حيث تساعد المدير على معرفة نفسه بعمق وبأسلوب جيد، حيث أن المدير الجيد هو الذي يتمكن من فهم شخصيته جيدا وفهم قيمه واســـتيعابها والتوصـــل إلي كنه ذاته ، ويؤكد كوفي أيضا على أنه كلما قام المديـــر بالعمل الجاد علي تنمية تلك المهارات الثلاث فسوف يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنمية قدرته علي ضبط وتوجيه الذات لسلوكه ، وينادي "كوفي" بان المهارات الاجتماعية التي يتضمنها الذكاء الوجداني تسهم

بشــكل كبير في إدارة العلاقات بين المدير والموظفين وتنمية تلك العلاقات ، وأمــا العــادة السابعة فهي تشير إلى كيفية قيام الفرد بتطوير نفسه من خلال الاستفادة من كل تلك العادات الست السابقة.

ومما سبق نخلص إلى أن هناك عادات سبع يتمكن المدير من خلالها بأن يكون فعالا ومؤثرا كما أشار إلى ذلك ستيفن كوفي، ولقد قام بتقسيم تلك العادات السبع إلي ثلاثة أقسام القسم الأول منها يتكون من ثلاثة عادات تتركز حول بناء ثقة الفرد في نفسه وقدراته ، والقسم الثاني يتكون من ثلاثة عادات موجهــة لبــناء المهــارات الاجتماعية أي القدرة على إقامة العلاقات الجيدة والفعالة بين المدير والموظفين، وتبقي العادة السابعة والتي تتمثل في تجميع كــل تلك العادات الست وتنميتها للاستفادة منها في وصول الفرد إلي الفعالية القــيادية التــي يريدها حيث يأخذ الفرد الوقت الكافي لتنمية إحساسه ووعيه بذاته وبالآخرين من حوله وذلك يتفق اتفاقا واضحا مع ما أعلنه جولمان في عــام ١٩٩٨ أن الذكاء الوجداني يتكون من خمس أبعاد أو عادات تساهم جميعها في الوصول إلي الفعالية التي توصل إليها "كوفي " في كتابة من خلال العادات السبعة .

ولكــن ثمة سؤال يطرح نفسه وهو : كيف يتمكن المدير من إظهار مهارات الذكاء الوجداني لديه ؟

وللإجابــة علــي ذلك السؤال يتم تحديد أهم جوانب ومظاهر الذكاء الوجدانــي التي تمثل أهمية كبري لفعالية المدير والقائد ، وفيما يلي تلخيصا لتلك المظاهر :

١- يعي المدير الفعال تأثيره علي الآخرين ويستفيد من ذلك التأثير :

يعتبر الذكاء الوجداني والتعامل مع الآخرين بفاعلية من أهم مميزات المديــر والقــائد الفعال حيث يدرك ذلك المدير جيدا موقعة الوظيفي وحدوده داخــل المؤسسات ،ويعرف جيدا مدى تأثير وجوده علي الآخرين من عدمه، وبالتالــي فإن ذلك يسهل من علاقاته مع الآخرين مما يحقق أفضل مستويات جــودة لــتلك العلاقات ، فيتميز ذلك المدير باليقظة والحذر الدائم في التعبير

عن مشاعره وفي إدراك تأثير تلك المشاعر علي الآخرين، ويعمل جاهداً علي تحقيق التوازن في علاقاته وتعاملاته مع الموظفين داخل وخارج العمل .

٢- يحكم المدير الفعال علي الآخرين من خلال سلوكياتهم :

يتميز المدير الناجح والذكي وجدانياً بقدرته الكبيرة علي إدراك حجم تأثيره علـــى الآخرين وإدراك نقاط قوتهم وضعفهم ، وأن تكون لديه القدرة علـــي محاولة توظيف كل موهبة وقدرة لدي الموظفين في مكانها والاستفادة مـــنها فـــي رفع الكفاءات الإنتاجية والمهنية للعمل التنظيمي للمؤسسة ككل ، ولكـــن يكـــون مكمـــن الخطـــر في تحول ذلك المدير إلي قاضي يحكم علي الموظفين ويوجه العديد من النقد واللوم لهؤلاء الموظفين علي سلوكياتهم التي يراها عيبا من وجهة نظره ، وذلك مما يساهم في توليد شعور لدي الموظفين بـــأنهم لا يمـــثلون أي أهمية داخل المؤسسة وذلك يساهم في إشعارهم بأنهم ليسوا موضع احترام داخل المؤسسة مما يزيد من فرص استقالتهم من العمل في تلك المؤسسة والبحث عن أخري .

٣- يهتم المدير الذكي وجدانيا بسلوكياته وباسلوب أدائه للعمل :

يتمـــتع المدير الفعال بالتفاؤل دائما ويؤمن بحتمية وضرورة إدراك الـــنجاح ، ويقوم بتشجيع الموظفين علي الإيمان بالأهداف التي يؤمن بها ، والتي يجب تحقيقها والوصول إليها وضرورة التغلب علي العقبات والتحديات التـــي تواجه عملية تحقيق تلك الأهداف ، ولكن ليس معني ذلك أن يقف ذلك المديـــر موقـــف المشـــجع فقـــط، ولكن يجب أن تتركز معظم سلوكياته في تحفيزوإثارة دافعية الموظفين علي إدراك النجاح والتركيز علي قيم وأعراف وقوانيـــن المؤسســـة، ومع ذلك هناك خط صغير فاصل بين أن يكون المدير مهـــتما بشـــيء ويـــبذل كـــل الســـبل لإدراك ذلك الشيء ويغلق عينيه عن المســـئوليات الأخرى التي تمثل أهمية كبرى للمؤسسة ويتجاهل أيضا بعض الحقـــائق التـــي يـــراها الآخرون وبالتالي يجب أن يكون المدير يقظا دائما لسلوكياته وأساليب أدائه للعمل.

٤- يحقق المدير الذكي وجدانيا التوازن بين التفكير والمشاعر في صنع القرار :

يتميز المدير الفعال بفطرته وذكاءه التلقائي في تحديد الشيء الصحيح الـــذي يجـــب أن يعمـــل علي تحقيقه في ظل عدم توافر البيانات المتاحة أو غمـــوض تلـــك البـــيانات، ويدرك جيداً إشارات التحذير التي تنبع من داخله وتوجهـــه إلـــي احتمالية خطأ ذلك الشيء علي الرغم من أن العقل والمنطق يثبتان صحته ، ويعي ذلك المدير جيداً الحقائق الثابتة التي لا يمكن تجاهلها ، ويجعـــل لها أيضا دورا مهما في عملية صنع القرار ، ومعنى هذا أن المدير الـــناجح هو الذي يوازن بين تفكيره ومشاعره فلا يغلب احدها على الأخرى في صنع القرار فلا يقوم المدير بالتركيز علي الحقائق والمنطق وحده متجاهلا إحساسه ومشاعره الداخلية في عملية صنع القرار أو يتخذ القرار انسجاما مع انفعالاته فقط حيث أن ذلك يؤدى إلى العديد من الأخطاء نتيجة للتركيز علي الجوانب الوجدانية في صنع القرار وعدم الاهتمام بالبيانات والحقائق المتاحة، ولذلـــك فإن المدير الفعال والذكي وجدانيا هو الذي يحقق التوازن بين العقل والمنطق من جهة وبين مشاعره وانفعالاته من جهة أخرى عند صنع القرار.

٥- يتمتع المدير الفعال بمهارات تواصل جيدة مع الموظفين :

يتميز المدير الذكي وجدانياً بالإدراك والفهم التام لكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة ، ومن ثم عليه أن يدرك جيداً أن وظيفته ليست قاصرة فقط علـــي إلقـــاء الأوامر أو مجرد الاستماع إلي النتائج وأن يعرف أهمية توفير المعلومـــات التي يحتاجها الموظفين وقت احتياجهم إليها في الزمان والمكان المطلوبيـــن ،ويعرف جيدا أن توفير قنوات الاتصال بينه وبين الموظفين من العوامـــل الهامة التي تسهم في استمراريته وفعاليته في أداء مهامه، وتلك من أهـــم مهـــارات الذكـــاء الوجداني حيث تركز مهارات الذكاء الوجداني علي معـــرفة وإدراك الرسائل التي يمكن تبادلها مع الآخرين وكيف يمكن التعبير عـــن تلـــك الرسائل ، ويجب أن يعرف المدير جيدا أي الرسائل التي يجب إيصـــالها للموظفين وأي الرسائل التي يجب إخفاؤها خشية إزعاج الموظفين

والتأثـــير علي روحهم المعنوية مما يؤثر علي مستوي أدائهم للعمل المكلفين به، وعلي مستوي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ككل.

٦- يهتم المدير الذكي وجدانيا بإقامة علاقات ناجحة بينه وبين الموظفين:

وهـــذا يعـــني قـــدرة القائد المسئول عن المؤسسة على التعامل مع الموظفيـــن داخـــل المؤسسة وتنسيق جهودهم أثناء العمل وخلق روح العمل الجماعـــي بينهم والتواصل معهم لإنجاز أهداف محددة ، ففي بعض الأحيان يشعر الموظفون بالعزلة عن القائد وأنه لا توجد علاقات اجتماعية تربط بينهم وبين القائد وبينهم وبين زملائهم خارج العمل وذلك نتيجة للتغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن ولذلك يتعين على المدير الذكي وجدانيا بناء علاقات ايجابية مع الموظفين والبحث عن السبل والوسائل التي تزيد من درجـــة تفاعله معهم حيث أن ذلك يجعل الموظفين قادرين علي الوصول إلي ذلـــك المديـــر وإقامة علاقة طيبة معه خارج العمل ،كما تتيح تلك العلاقات للمديـــر أيضـــا الاســـتماع إلـــي آرائهم ومقترحاتهم واهتماماتهم والرد علي اقـــتراحاتهم بطـــريقة تجعلهم يشعرون بالاحترام والحب والثقة ، بينما وجود المدير في مكان لا يمكن الوصول إليه يعمل علي سيادة جو من الخوف من إقامـــة علاقات اجتماعية بينه وبين الموظفين سواء علي المستوي الفردي أو الجماعـــي وســـواء داخـــل العمل أم خارجه ، ولذلك فإن التوازن هو أفضل الحلول لمعالجة مثل تلك القضايا .

٧- يعرف المدير الفعال كيفية الوصول إلي النتائج الصحيحة ولكن مع عدم تجاهل النتائج الأخرى:

يعـــي المديـــر الذكـــي وجدانيا طرق الوصول إلي النتائج من أقرب وأقصر الطرق ، ويدرك أيضا ضرورة التركيز علي أهمية العمل الجماعي لتخطـــي الـــتحديات التـــي تواجـــه العمل وأيضا أهمية توافر مهارات حل المشـــكلات لـــدي الموظفين حتى يمكنهم التفكير في طرق بديلة لتنفيذ العمل المكلفين به وإيجاد الحلول الملائمة للتغلب على الصعوبات التي تعترضهم ،

ولذلـــك فـــإن المديـــر الذكـــي وجدانيا هو الذي يتميز بالقدرة علي مساعدة الموظفين في التغلب على المخاوف التي تعتريهم من جراء الوقوع في الخطأ وعـــدم معاقـــبة الموظف علي أي خطأ يقترفه ،ويهتم اهتماما بالغا بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التي تؤثر عليهم وعلي مستقبلهم الوظيفي ويوضح للموظفين صعوبة الوصول إلي القرارات الصائبة بمفردهم، والعمل بكل السبل علي رفع الروح المعنوية لدي الموظفين لينفذوا مهامهم الوظيفية بمهـــارة وإتقان ، ولكن ليس معني ذلك أن لا يعاقب المدير الفرد الذي يقوم بتضـــييع الوقـــت ويفشل في تحقيق أي نجاحات للمؤسسة أو يتباطأ في تنفيذ المهام المكلف بها دون أن يكون هناك سببا وراء ذلك إلا الكسل أو التكاسل .

وهكـــذا تـــبرز أهمـــية الذكاء الوجداني في زيادة فعالية المدير على التفكير والعمل وفي إقامة العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تضمن تحقيق أهدافـــه الوظيفـــية ويساعده في ذلك الوقوف والتعرف علي إمكانياته وحدوده ونقاط قوته ومحاولة تطوير نقاط الضعف لديه ، وخلاصة القول أن المفتاح الرئيســـي لفعالـــية المديـــر هو التوازن السليم بين خليط من القدرات الذهنية (التفكـــير المنطقـــي والإبداعـــي) ومهارات المدير (المهارات الفردية – مهـــارات الاتصـــال – مهـــارات التأثير) والحكمة التي يكتسبها المدير من الـــتجارب والخبرة السابقة في حياته ومهارة المدير في التوصل إلي قرارات فعالة ومهمة جدا في حياته اعتمادا علي ذلك الرصيد الهائل من القيم الفردية والقوانيـــن التي تحكم سلوكياته ومهاراته في تنفيذ مهامه الوظيفية ، حيث أن ذلك الخليط هو الذي يساعد في زيادة فعالية المدير في تنفيذ العمليات الإدارية وفي إدارة علاقاته داخل وخارج العمل

وذلك يدعونا إلي الحديث عن الأوصاف التي وضعها (وارين بينيس ١٩٩٤) ليصف بها المدير والقائد الفعال حيث استخدم مجموعة من الصفات تتمـــثل فـــي معـــرفة الذات ، الحماس ، الرؤية المشتركة ، الهدف ، العمل

الـدؤوب لتحقيق ذلك الهدف، والأمانة ، وتلك بالطبع هي نفس الصفات التي يتم استخدامها لوصف أبعاد الذكاء الوجداني.

ومن خلال ما سبق نتوصل إلي أن المدير الذي يمتلك مهارات الذكاء الوجدانـي هـو الذي يقوم بالربط بين أهدافه الشخصية والأهداف الجماعية وذلـك لتوظـيفها لخدمة أهداف المؤسسة ككل ، ولذلك يشير كل من جيمس بالاسكو ورالف ستاير ١٩٩٣ إلى أن القائد الفعال هو الذي يقوم بأداء وتنفيذ أربعـة مهـام رئيسـية علي مستوى المؤسسة ككل ليظهر أنه ذكي وجدانيا وتتمثل تلك المهام في النقاط التالية:

- إحساس كل فرد داخل العمل بملكيته لتلك المؤسسة .
- خلـق البيئة المناسبة التي يشعر فيها كل فرد بالملكية ، وذلك بأن يجعل كـل فـرد داخـل المؤسسـة مسئول مسئولية كاملة عن مستوى أدائه الوظيفـي، وذلك يتطلب أن يكون لدي المدير والقائد الناجح رؤية كاملة عـن مسـتوى الأداء الراقـي وحـدوده بما يتناسب مع نظم المؤسسة وضرورة أن تشتمل تلك الرؤية علي الخطوات التي ينبغي علي كل فرد أن يقـوم بهـا بغـرض الوصول إلي أرقي مستويات الأداء الوظيفي ، ومحاولـة أن يقوم المدير بجعل الموظف يعمل على توظيف كل إمكاناته وقدراتـه للعمـل علي خدمة المؤسسة ومحاولة كسب تأييد أعضاء من المجتمع للعمل الذي تقوم به المؤسسة.
- تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين الشخصية وكفاءاتهم الوظيفية.
- توفـير الظروف التي تساعد علي سيادة روح التحدي والتنافس المثمر بين الموظفين داخل المؤسسة للتعلم مع ضرورة مشاركة المدير في تلك الفعالـيات التعليمية ، فهذه المبادئ والمهام الأربعة تساعد في الربط بين الأهـداف الشخصية للمدير والموظفين وبين الأهداف الخاصة للمؤسسة من خلال مهارات الذكاء الوجداني.

ومــن كل ماسبق يتضح لنا أن القائد الناجح هو الذي يمتلك مهارات الذكــاء الوجداني ومن الضروري جداً أن نوضح أن الذكاء الوجداني مهارة اجتماعــية وانفعالــية ذات أهمية قصوى في ذلك المجتمع الذي طغت عليه الماديــات ، فالذكــاء الوجداني يتيح للمدير القدرة علي التعامل مع معنويات الموظفين ويقوم بإدارتها وتوظيفها لرفع الروح المعنوية لديهم مما يساهم في خدمـــة أغــراض وأهداف المؤسسة ، فالمدير والقائد الماهر هو الذي يمتلك مهــارات التعامل مع معنويات الموظفين ويعمل علي تحقيق قدر مناسب من الصحة النفسية لديهم ، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني تتيح للمدير القدرة علي قراءة مشاعر الآخرين ومعرفة مطالبهم.

وبقي أن نذكر العديد من المقترحات التي تنمي لدي المدير مهارات الذكاء الوجداني وتجعله مدير ذكي وجدانيا :

- تناغم مع مهاراتك واحتياجاتك الروحية:

يســتطيع المدير أن يحقق ذلك التناغم من خلال الاسترخاء الداخلي ليســتقبل الرســائل غير اللفظية والإشارات التي يرسلها جسده وروحه إليه، ويــتحقق ذلــك التــناغم من خلال تلبية مطالب الروح من خلال الصلوات والــتقرب إلي المولي عز وجل حينما يكون التركيز علي الروح وليس علي الجسد ، وتمثل تلك المهارة أهمية كبري خصوصا إذا كان المدير واقعا تحت ضغوط نفسية وأعباء وظيفية تثقل كاهله، وذلك مما يحقق اتصالا بين الروح والجســد ويدعــم قدرته علي أخذ القرار الصحيح حتى في ظل عدم توافر المعــرفة والمعلومات المطلوبة والكافية للوصول إلي ذلك القرار، ويزيد من رغبة المدير فى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وفعاليتة في التواصل معهم مما يزيد من فعالية قراراته.

- الربط بين التفكير والمشاعر:

يجب علي المدير أن يسلك كل السبل والوسائل لتقريب المسافة وسد الفجوة بين التفكير والمشاعر ، ونظراً لأن المخ أو العقل هو منبع لغة الجسد

الروحية فبالتالي لا يتمكن الإنسان من إدراك مشاعره في الأوقات والظروف الضـاغطة ، ولذلـك مـن الضروري جدا أن يتعلم المدير كيف يفصل بين التفكير والمشـاعر ويحـاول تقريـب الفجوة بينهما مما يساعده علي ضبط مشـاعره وعـدم الانجراف في تيارات الغضب والقلق ، وعلى هذا فالمدير الذي يبذل جهده في تحقيق وإقامة علاقة بين ما يفكر فيه وما يقوله وما يفعله مـن ناحية ، وبين ما يشعر به من ناحية أخري ،فإنه بذلك يصل إلي أعلي مراتـب الحكمة في التعبير عن الآراء والمشاعر وفي أخذ القرارات الفعالة والقيام بالسلوكيات التي تنبئ عن مهاراته الوجدانية والفكرية .

- الإصغاء إلي المشاعر:

يجـب علي المدير أن يتعلم كيف يصغي إلي مشاعره مثلما يصغي إلـي الكلمـات وذلـك حتى يتمكن من فهم وإدراك مشاعر الموظفين الذين يعملـون معه ، وواضح جداً أن القدرة علي الإصغاء إلي المشاعر وبالتالي فهم الآخرين ترتبط ارتباطا كبيراً بالقدرة علي استشفاف المعلومات الروحية والوجدانـية من الموظفين ، فحينما تتوافر لدي المديرين القدرة علي إدراك وفهم مشاعر الآخرين والقدرة علي الإصغاء إلي مطالب الموظفين الروحية فـإنهم بذلك سوف يكونون أكثر فعالية في القرارات التي يأخذونها أكثر من المديرين الذين يسألون الموظفين عن مطالبهم شفويا .

- التدريب علي التواصل الروحي مع الموظفين :

يعتبر التواصل إحدى المهارات الضرورية للمدير وهذا من منطلق أن التواصل يعتبر أحد الدعائم الهامة التي ترتكز عليها المؤسسة ولهذا فالتواصل هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين المدير وإفراد المؤسسة بقصد التأثير فيهم وإحداث الاستجابة المطلوبة وهو لا يعنى الحصول على المعلومات والبيانات وإنما يتضمن الفهم لها ، ويعد التواصل الروحي أو المعنوي من أفضل أنواع وأساليب التواصل مع الآخرين ، تماما مثلما يفعل الطبيب النفسي مع المرضي الذين يعانون من القلق والاكتئاب

والإحباط ، حيث يقوم الطبيب بالابتسام في وجه هذا المريض مما يجعله يشعر بالراحة ويستمع إلي اهتماماته ومطالبه ثم يعمل بكل السبل علي تهدئة ذلك المريض مع إشعاره بالدفء والاهتمام ، وتلك من أهم المطالب التي ينبغي علي المدير أن يعمل علي أن يمتلكها للمساهمة في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ، حيث تشير الدلائل إلى أن التواصل الروحي بين المدير والموظفين من أهم السبل التي تؤدى إلي الرضا الوظيفي، بينما يؤدى نقصان ذلك التواصل الروحي إلي نتائج سلبية وعكسية، وبالتالي فإن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتواصل بصورة أو بأخرى روحيا مع الموظفين مما يساهم ذلك في تبادل المعلومات والأفكار والتي يصعب علي الألفاظ أن تنقلها وتستوعبها.

- زيادة قدرة المدير علي التعاطف مع الموظفين :

يجب أن يقوم المدير بكل السبل لبناء قدرته علي التعاطف وتفهم الآخرين، حيث يمثل ذلك التعاطف القدرة علي النظر إلي الموقف بعيون الموظفين، بمعنى قدرة المدير على أن يضع نفسه موضع الموظفين وإدراك وفهم مشاعرهم ووجهات نظرهم كما يتمثل التفهم العطوف (التعاطف) أيضا في قدرة المدير علي أن يعتز بأفكاره ومشاعره وقيمة حتى وإن كان الجميع يعارضونه دون أن يفقد أي ثقة في نفسه، ولا في أفكاره، ولكن لو كان المدير تنقصه مهارة التعاطف فسوف يضطر إلي الدخول في مناقشات ومهاترات لفظية لا جدوى منها خصوصا أثناء مواقف حدوث الصراعات، وبالتالي تعتبر تلك المهارة هامة ولازمة لكل مدير يريد أن يظل التوافق السليم قائماً بينة وبين من يعاملهم من الموظفين وهذه المهارة يمكن تنميتها بالتدريب .

فالنظر إلي المواقف من زاوية مختلفة وبعيون الموظفين تتيح أمام المدير العديد من المعلومات والأفكار التي لن يتوصل إليها لو ظل متشبثا برأيه، وبالتالي يتيح ذلك أمام المدير فرصة كبري لفهم مطالب الموظفين والعمل بصورة أو بأخرى لتلبية تلك المطالب مما يرفع من مكانه المدير في

عيون موظفيه وبذلك يشعر الموظفين بمزيد من الولاء لذلك المدير وتتولد لديهم الرغبة الكاملة في العمل الجاد مع هذا المدير الذي يشغل نفسه بفهم حاجاتهم ومشاعرهم واهتماماتهم وتنعكس أثار ذلك على تحقيق أعلي مستويات الرضا الوظيفي لدي هؤلاء الموظفين ولذلك يجب علي المدير أن يعي جيدا أن الموظفين يدركون جيدا الفرق بين الاهتمام الوجداني العميق والاهتمام الظاهري والسطحي بمشاعرهم وحاجاتهم الوجدانية والجسمانية.

- استيعاب المشاعر:

يجب أن يتعلم المدير كيف يتمكن من استيعاب وفهم مشاعره، حيث يعتبر استيعاب المشاعر مهارة أخرى يمكن تعلمها واكتسابها فقط إذا كان المدير علي استعداد نفسي وعقلي للتعبير والمصالحة مع وجدانه وروحه الداخلية، ولذلك فإن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتمتع بالقدرة علي استيعاب مشاعره، ولكن يجب أن يعرف كل مدير أن معني استيعاب المشاعر ليس تجاهلها أو كتمانها ولكن ضبطها وتحديد الوقت الذي تتكلم فيه تلك المشاعر وتنعكس في سلوكيات المدير، فالمدير مثله مثل أي موظف يشعر بالغضب والكره والضيق ويشعر أحيانا أنه في حاجة إلي الصراخ ، ولكن ضبط تلك المشاعر من خلال الذكاء الوجداني يساعد ذلك المدير علي أن يظل ثابتا علي سلوكياته اللائقة ويحقق له مزيدا من الثبات الانفعالي مما يساعده علي تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة وجودة عالية في ظل تلك الظروف الضاغطة، وبالتالي لو تمكن المدير من الفصل بين المشاعر القديمة والمشاعر الحديثة وتمكن من التحكم في مشاعره وضبطها فلن يضطر إلي التعامل مع المشكلات والصراعات من وجهة نظر شخصية وفردية بحته ، ولكن يجب أن يعي المديرين جيدا أن الخوف من التعبير عن مشاعرهم وعدم القدرة على التحكم فيها قد تعرضهم لمواقف واحباطات تجعلهم عرضة للإصابة بالأمراض السيكوسوماتية (النفسجسمية) مثل الصداع النصفى والذبحة الصدرية وقرحة المعدة والقولون وغيرها.

- التعامل بفعالية مع كل التحديات :

يجب علي المدير أن يستجيب ويتعامل مع أي تحدى يظهر أمامه حتي ولو كان صغيرا أوتافهاً ، فكثيرا ما يواجه المدير تحديات تمتلئ بها بيئة وواقع العمل ، مما قد يؤثر بصورة أو بأخرى علي الموظفين وقد يؤدى ذلك إلي إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العمل وفي طبيعة الأسلوب القيادي في التعامل مع الموظفين، فلا تعتمد القرارات الفعالة الناتجة عن الذكاء الوجداني في كثير منها علي قوانين وقواعد ولكن تعتمد علي مزيج من التفكير والمنطق (ما هي المهمة؟ وما هي أهميتها؟ وما هو المطلوب في ذلك الوقت؟) والوجدان والفطرة (ما رأي الفطرة في ذلك القرار؟ ما الذي سيفقده المدير وجدانيا إذا تعامل مع المشكلة بتلك الطريقة التي يفكر فيها؟).

فالمدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني ينصب تركيزه الأساسي علي الوقت الحاضر والمستقبل، ويستجيب ويعي كل ما يحدث وما سيحدث ويعي كيفية حدوثه ، فهو يدرك أن كل موقف يحتاج إلي تعامل وعناية خاصة ، وبالتالي لا تصلح القواعد الثابتة للتعامل مع المواقف والتحديات لأن القوانين ثابتة والمواقف متغيرة، ويجب أن يتعلم المدير جيدا الفرق بين المدير الذكي وجدانيا والمدير الذي يطبق القواعد بصورة حرفية فقط دون إعمال للعقل والوجدان ويجب أن يدرك أيضا أن المدير الناجح هو المدير الذي يدرك أن الحياة مليئة بالظروف المتغيرة التي يتعلم منها الإنسان وتصقل خبراته ومهاراته، وأن المدير المستبد برأيه لن يحقق أي نوع من التناغم والتواصل مع الآخرين وسوف يفشل عاجلا أم آجلا في أدائه لمهامه القيادية.

- تشجيع الحرية والاستقلالية بين الموظفين :

يجب أن يتعلم المدير أن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يعي جيدا أهمية أن يشعر الموظفين بالراحة والتوافق الشخصي والمهني ولا يخاف من تمتع الموظفين بمزيد من الحرية داخل العمل ، ولكن ليس معني الحرية أو

الاستقلالية الاستقلال الكامل كل بوظيفته ومهمته وعدم التعاون مع الآخرين، ويجب أن يدرك المدير أيضا أن اهتمام المدير بما يقدمه وما يفعله كل موظف خير محفز وأفضل دافع علي الولاء والانتماء الوظيفي مما يزيد من سهولة الوظيفة التي يؤديها كل من المدير والموظفين.

وإلى جانب ذلك كثيرا ما يشعر الموظفين بالضغوط نتيجة زيادة أعباء العمل مع عدم تحقيق عائد يتناسب مع حجم العمل الذي يبذلونه، لكن المدير الذكي وجدانيا يفهم جيدا ذلك ويقوم بكل السبل لتخفيف حدة المواقف الضاغطة عن الموظفين، فيقوم ذلك المدير بالتواصل مع الموظفين لإشعارهم بأنه يدرك جيدا ما يقومون به وأنه يقدر لهم ذلك ، ويخصص لهم أوقات محددة يجلس معهم ويستمع لمشاكلهم ، ويجب أن يعرف المدير أنه ليس معنى ذلك أنه يفقد أي شئ من مكانته وسلطته الوظيفية أو احترامه الشخصي، بل العكس فإن ذلك يزيل ويخفف من حدة الضغوط الواقعة علي كاهل الموظفين وأيضا الضغط الواقع علي المدير من جراء عدم قدرته علي تلبية مطالب وحاجات الموظفين وعدم الاستماع لهم، ولذلك يجب أن يترك المدير للموظفين مساحة من الحرية والاستقلالية في أداءهم لوظائفهم داخل المؤسسة مع عدم الخوف علي مكانته الوظيفية.

- الثقة في حكمته وأراءه :

يجب أن يتعلم المدير كيف يزيد من فعاليته القيادية من خلال تحقيق التوازن بين الحكمة المنطقية والمشاعر الوجدانية، فيجب علي المدير أن يثق في مواهبه وإمكانياته، وذلك لأن الذكاء الوجداني ينتج من خلال العلاقة بين الجسد والمعتقدات والأفعال والقيم ، فيجب أن تترابط كل من أفعال المدير (سلوكياته وتصرفاته القيادية) وأقواله (اهتماماته، معتقداته) ، ولكن إذا لم يوجد ذلك الترابط ، أي إذا لم يكن هناك ترابطا بين مهمة ووظيفة المدير وما يقوم به المدير فعند ذلك سوف يحدث اضطراب وخلط للأمور وعدم التمييز بين الجيد والفاسد لدى المدير ، وذلك يؤدى بالطبع إلي انخفاض مستوى

الأداء الوظيفي للمدير وأيضا إلي فقدان الموظفين الثقة في المدير وفي إمكانياته وقدراته العقلية والوجدانية .

رابعاً: الذكاء الوجداني كبيئة فعالة للتعلم :

وإذا كنا نبغي للمعلم دوراً حيوياً وناجحاً ينبغي على المدير الذكي وجدانيا أن يعرف أن المدرسين هم الذين يتحكمون في تنفيذ كل الفعاليات التربوية وكل فعاليات العملية التعليمية داخل المدرسة، ولذلك يجب الاهتمام برفع الروح المعنوية لهؤلاء المدرسين مع الوضع في الاعتبار أن المدير لن يقدر علي التحكم والتأثير في سلوك المدرسين دون امتلاكه لمهارات الذكاء الوجداني، ولذلك نحدد بعض العناصر الرئيسية التي يتعين على مدير المدرسة القيام بتنفيذها، والتي تعتمد علي الذكاء الوجداني وتساهم بصورة كبيرة في جعل بيئة المؤسسة بيئة فعالة للتعلم الوجداني والاجتماعي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١- مساعدة وتشجيع المدرسين الجدد.

طبقا لما أعلنه أخر تقرير صادر عن مركز تطوير التعليم في وزارة التربية والتعليم في أمريكا تبين أن حوالي نصف المدرسين يضطرون إلي ترك العمل في بعض المدارس ويطلبون النقل إلي مدارس أخري خلال السنوات الخمس الأولى من العمل، وأن تكلفة استقالة أو نقل هؤلاء المدرسين تتخطي بكثير تكلفة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها لأعداد هؤلاء المدرسين مهنيا مما يؤثر بصورة كبيرة علي جودة الأداء المهني والأكاديمي وعلي الروح المعنوية للمدرسين ولتوضيح هذه النقطة إذا ما تعرض المدرس لعدد من الصراعات البينشخصية التي تؤثر علي الروح المعنوية لديه فإن ذلك يؤثر علي الروح المعنوية لطلابه وأيضا علي مستوى التحصيل الأكاديمي مما يؤدي إلي فشلهم في الوصول إلي مستويات تعليمية مرتفعة مما يؤثر ذلك في انخفاض جودة الأداء الأكاديمي للمدرس.

ولذلك من المهم أن يعمل المدير الذكي وجدانيا علي ضرورة إشعار ذلك المدرس الجديد بأنه وسط أخواته عن طريق مساعدته علي الانخراط بينهم وعدم تركه للمدرسين القدامى يلقون عليه بالمزيد من أعباء العمل، فنحن نجد أن المدرس الجديد دائما ما يتم إسناد الفصول ذات المستوى التحصيلى الأدنى إليه ومطالبته بتحقيق تقدم مرتفع في وقت قصير مما يشكل عبئا علي روحه المعنوية، ولذلك يجب أن يلتفت المدير إلي ذلك الأمر ويقوم باتخاذ إجراء صارم يمنع إسناد مثل هذه الفصول لذلك المدرس إلي أن يتمكن من التوافق مع هذه البيئة الجديدة كما يجب أن يعي المدير جيدا أن معظم مشاكل المدرسين الجدد تنبع أساسا من شعورهم بالعزلة عن باقي أعضاء هيئة التدريس في المدرسة مما يساهم بصورة أو بأخرى في اضطرارهم إلي ترك تلك المدرسة وطلب النقل إلي مدرسة جديدة وأيضا يجب على المدير الذكي وجدانيا أن يعمل علي إعداد المدرسين القدامى وتجهيزهم لاستيعاب المدرسين الجدد.

ومن الضروري جدا أن يتم تصميم برامج تدريبية للمدرسين الجدد لتجهيزهم للمهمة الجديدة فعند ذلك يعرف كل منهم ما هو مطلوب منه وما يجب عمله ومالا يجب مع محاولة تزويدهم بالمهارات والإجراءات والإرشادات التي ترشدهم إلى العمل بفاعلية وبذلك تتكون لديهم الرؤية الكاملة عن أسلوب العمل في المدرسة وعن مهمة وأهداف المدرسة علاوة على إلقاء محاضرات عن الثقافة المدرسية وعن الذكاء الوجداني مما يساعد بصورة كبيرة علي شعورهم بالرضا عن العمل الذي سيقومون به بعد إعدادهم له نفسيا وعقليا .

٢- خلق مناخ أكاديمي جيد:

لقد ذكرنا سلفا أهمية المناخ الأكاديمي والثقافة المدرسية في عملية التعلم وفي زيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب ، ولذلك يجب أن يعمل المدير الذكي وجدانيا علي توضيح الأعراف والتقاليد والقوانين التي يسير عليها

العمل داخل تلك المدرسة ، وأن يسعى أيضا إلى إقامة العديد من الاحتفالات علي أرض المدرسة للاحتفال بالنجاح وبالفوز في المسابقات والمناسبات الرسمية والقومية وغيرها، حيث يمثل ذلك أحد مكونات المناخ الأكاديمي الجيد الذي يساعد في تشكيل أراء ومواقف الموظفين داخل المدرسة ويساعد كذلك في بناء توقعاتهم ومطالبهم من المدرسة ويساعد الطلاب على تحقيق قدر مناسب من التوافق النفسي والمدرسي ومن المهم جدا أن يعرف المدير أن المناخ المدرسي يؤثر تأثيرا كبيرا على الروح المعنوية للمدرسين، ولكن ليس من السهل قراءة ذلك المناخ، حيث أن بعض المدارس قد يسود فيها ما يعرف بالثقافة السامة أو السلبية كما يقول " بيترسون" مؤلف كتاب " هيكلة الثقافة المدرسية " وحيثما توجد تلك الثقافة السامة توجد العدوانية والكراهية والعدائية بين المدرسين مما يؤدي إلي نشوب الصراع بينهم سواء كان ذلك ظاهرا أو خفيا ويتسبب في انتشار الشائعات والتقليل من إمكانيات بعض المدرسين، وتؤدي أيضا إلي اهتمام كل مدرس باصطياد الأخطاء التي يقع فيها زميله.

وأول خطوة يجب أن يقوم بها المدير لتغيير تلك الثقافة السامة وتعديلها هي محاولة الوصول إلى تحديد هدف جماعي يشترك فيه كل أعضاء هيئة التدريس في المدرسة ويسعون إلى تحقيقه لكي يتم تطوير المدرسة، وعلى هذا فالمدير الذكي وجدانيا هو الذي يستطيع مواجهة ومعالجة مثل هذه السلوكيات العدوانية والسلبية القائمة بين المدرسين وتوفير جو نفسي ملائم من الثقة والتعاون والتقدير الايجابي مما يشجعهم على التعبير عن المشاعر والانفعالات لديهم، ولكن إذا لم يقوم المدير بمواجهة تلك الثقافات السامة أو السلبية والتصدي لها وترك الحبل على الغارب فإن هذه النوعية من الثقافة ستظل سائدة في المدرسة لفترة طويلة وقد تصبح جزء من سمعة وثقافة المدرسة ولن يتمكن المدير من تغييرها بعد ذلك.

فالمناخ المدرسي الايجابي يسهم في تكوين علاقات جيدة وقوية بين المدرسين مع بعضهم البعض وبينهم وبين المدير والطلاب ، وفي ظل هذا المناخ يكون من السهل تطبيق الأفكار الجيدة ومناقشة القضايا الهامة بصورة علنية ومشاركة كل المدرسين فيها، بينما المناخ المدرسي السلبي الذي يستأثر فيه المدير بعملية صنع القرار أو يشارك فقط بعض من المدرسين معه ذلك قد يزيد من قوة ونفوذ ذلك البعض من المدرسين ويساعد على تفاقم العداء والعدوانية بين زملائهم ومن هنا تكون النتيجة توقف المدرسون عن العمل كفريق عمل واحد ثم بعد ذلك يلجئون إلي الدسائس والمكائد لكسب مزيد من السلطة والنفوذ على حساب زملائهم الآخرين ولذلك يجب أن يعي المدير الذكي وجدانيا ذلك الأمر جيدا ويقوم باللجوء إلي استخدام مهارات الذكاء الوجداني في معالجة مثل هذه الأمور بسرعة لأن إهمال ذلك يسرع في انهيار المدرسة وبالتالي فلابد من ضرورة أن يعمل المدير علي سيادة جو من العمل الجماعي وسيادة جو من الود والاحترام في صنع القرار الجماعي ويعمل بكل السبل علي تلبية المطالب الخاصة بكل مدرس حتى يتجنب الوقوع في أي مشكلة من تلك المشكلات السابقة .

٣- تزويد المدرسين وفريق الإدارة بمزيد من النفوذ والسلطة :

يجـــب أن يعرف المدير أن المدرس يشعر بمزيد من السعادة حينما تكـــون له السلطة والمسئولية الكاملة عن نتائج عمله ، ويؤثر أسلوب المدير القـــيادي علـــي الروح المعنوية للمدرسين بالإيجاب أو بالسلب ، فالأسلوب الديمقراطـــي يســـاهم في رفع تلك الروح المعنوية، والأسلوب الديكتاتوري يســـاهم في تلاشي تلك الروح وسيادة جو من الإحباط واليأس بين المدرسين في المدرسة ، ولقد قام "ريتشارد انجيرسول" في جامعة بنسيلفانيا بالعديد من الدراســـات لبحـــث أســـباب تـــرك المدرسين العمل، وخلص إلى أن السبب الرئيســـي لشـــعور المدرسين بعدم الرضا الوظيفي يرجع أساسا إلى غياب مشـــاركتهم فـــي عملـــية صـــنع القـــرار المدرسي ، وفى هذا الشأن يشير

انجيرسول مؤلف كتاب " من المتحكم في أفعال المدرسين " إلى أن المدارس التي يشترك فيها المدرسين في عملية صنع القرار هي أكثر المدارس تحقيقاً للـتوافق النفسي بين المدرسين وتقل بها المشكلات السلوكية والانفعالية بين الطلاب ، وعليه إذا أعطي المدير للمدرسين الفرصة للمشاركة وسماع رأيهم عـند صنع القرار في جو من الود والاحترام فإن ذلك سوف يؤدي إلي خلق جـو أكاديمـي بـناء وسـوف يؤدي بالتالي إلى تقليل نسبة الاستقالة بين المدرسين.

ولكن يجب أن يعي المدير جيدا أنه ليس معني أن يتم تزويد المدرسين ببعض السلطة في عمليات صنع القرار أن تتحول المدرسة إلي أسلوب الإدارة الذاتية من موقع العمل ، ولكن معناها أن يتمتع المدرس ببعض السلطة في أخذ القرارات التي تؤثر عليه وعلي الطلاب لأنه هو أكثر المتعاملين معهم وأقرب الناس إليهم ، فالاهتمام بآراء وأفكار المدرسين يوضح ويظهر احترام المدير لهؤلاء المدرسين وتقديره لهم ورغبته في ترقيتهم أكاديميا ، فتمثل القدرة علي صنع القرار أهمية كبري للمدرسين خصوصا المدرسين حديثي التخرج ، وذلك لأنهم يريدون أن يشعروا بأهميتهم وأنهم انتقلوا من مرحلة التعليم إلي مرحلة العمل وأن لهم ثقل بالمجتمع العملي كما كان لهم في المجتمع التعليمي، ويجب أن يدرك المدير أن عملية صنع القرار تعتبر ذات أهمية بالغة للمدرسين وهكذا لو أراد المدير تحقيق مستوي أداء أكاديمي راقي ينبغي عليه أن يسند إلي المدرسين بعض السلطة في القرارات والأمور المتعلقة بهم وبالطلاب الذين يقومون بالتدريس لهم.

٤- مكافاة المدرسين وفريق الإدارة علي الأداء الجيد :

إن مـن أهم الأهداف التي يسعي إليها الذكاء الوجداني هي محاولة رفـع الروح المعنوية للمدرسين وذلك من خلال إحساسهم وإشعارهم بأهمية العمل والوظيفة التي يقومون بها ودورهم في تحقيق أهداف المدرسة، ويجب

ألا يقتصـــر ذلـــك علـــي المدرسين فقط بل يهتم مدير المدرسة برفع الروح المعـــنوية لكل فرد داخل المدرسة التي يديرها ، ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم المدير بتنظيم لقاءات شهرية أو سنوية يقدم فيها الشكر والعرفان والتقدير لكل الوظائف والأعمال التي قام بها جميع الموظفين في المدرسة.

ويعتـــبر مديـــر المدرســـة الـــناجح هو الذي يبحث بكل السبل عن الطريقة التي يشعر بها المدرسين والعمال بأهمية أعمالهم، وذلك بغرض رفع الـــروح المعنوية لديهم مما يساهم بالإيجاب في رفع مستوي الكفاءة الإنتاجية للمدرسة ويلجأ إلي مكافأة وعقاب المدرسين والعمال علي أدائهم وإسهاماتهم البارزة في تحقيق أهداف المدرسة، ولذلك فإن من أهم الأدوار التي يجب أن يلعـــبها مديـــر المدرسة والتي تشكل احد مكونات الذكاء الوجداني هو دور المحفـــز للمدرسين أي العمل على تحفيز المدرسين على بلوغ الأهداف التي يســـعي المديـــر إلـــي تحقيقها في المدرسة وتقديم المكافآت لهم، وقد تقتصر مســـألة الإثابة علي مجرد أفعال عينية بسيطة جدا ولكن مداها وتأثيرها علي الأداء الأكاديمي للمدرسين يكون فعالاً.

فمـــثلا يمكن أن يترك المدير لذلك المدرس وردة علي مكتبه أو في صـــندوق البريد الخاص به أو أن يرسل رسالة مكتوبة إلي جميع المدرسين ويـــتم قـــراءتها في الإذاعة المدرسية صباحا مؤداها أن مدير المدرسة يقدر الأفعـــال والأعمال الجيدة التي يقوم بها جميع أعضاء هيئة التدريس والإدارة في المدرسة، وقد يتجاوز الأمر مجرد الكلام والمكافآت اللفظية ويقوم المدير بصرف مكافآت مالية للمدرسين ولأعضاء فريق الإدارة الذين يحققون أعلي مســـتويات لـــلأداء الوظيفي ويقوم بعقد لقاء معهم ليوضح لهم أن ذلك يمثل عرفان بالجميل لهم وتقديرا لدورهم في تحقيق أهداف المدرسة وتلك من أهم مهارات الذكاء الوجداني لمدير المدرسة .

٥- يجب أن لا يتجاهل المدير أخلاقيات الإدارة

تعتـــبر محاولــــة تشكيل ثقافة تربوية للمدرسة من أهم واجبات مدير المدرســـة، وتشـــتمل تلـــك الثقافة كما قلنا علي القوانين والأخلاقيات والقيم والأعراف التي ستسير عليها المدرسة، أي يجب أن يحدد المدير تلك القوانين مسبقا حتى يستطيع كل الموظفين من مدرسين وعمال ومديرين إتباعها وأنه لن يكون سعيداً إذا تخطي أي فرد تلك الأعراف والأخلاقيات ولم يلتزم بها، وأيضـــا يجب أن يهتم المدير بعملية استقالة المديرين وفريق الإدارة اهتماما كبـــيرا ويمكن أن يضطر المدير إلي إجبار المدرسين والموظفين علي إتباع مجموعة جديدة من القوانين والإجراءات بقصد الوصول إلي تحقيق الأهداف الجديدة التي تم تحديدها، فمثلا حينما يجد ناظر المدرسة أن المدير قد استقال فعندئذ يتطلب الأمر مزيدا من الجهد والطاقة للحفاظ علي أخلاقيات المدرسة ويجـــب أن يتصـــرف بسرعة كبيرة لأن عبء العمل هو الذي اضطر ذلك المديـــر إلي الاستقالة، ولذلك يجب أن يعمل مجلس إدارة المدرسة علي رفع الـــروح المعنوية لدي مديري المدارس وذلك بتخفيف عبء العمل أو بتحفيز المديرين وإشعارهم أيضا بأهمية الدور القيادي الذي يقومون به .

حيث أن عبء العمل يمثل ضغطا هائلا علي المدير فجميع التوقعات تشير إلي أنه يجب علي مدير المدرسة أن يحضر جميع الأحداث والفعاليات التربوية في المدرسة، ويجب عليه أن يتعامل مع كل صغيرة وكبيرة داخل إدارة المدرسة، وذلك مما يزيد من مستوى الضغوط التي تقع على كاهل المدير، ولذلك يجب أيضا أن تتمتع إدارة المدرسة بمهارات الذكاء الوجداني وذلك للتعامل والتغلب على تلك المواقف والأحداث الضاغطة المرتبطة بالعمل لأن هناك علاقة واضحة بين الذكاء الوجداني والضغوط الوظيفية للمدرسين وأيضا للمديرين، ولذلك يجب أن تقوم مديرية التربية والتعليم بتفويض مجلس إدارة المدرسة ببعض السلطة للتعامل مع تلك الأمور خصوصا مع أمور الاحتراق الوظيفي وذلك لأن هذا الأمر يتطلب تصرفا

سريعا وعدم الانتظار لفترة طويلة لأنه قد يؤدي إلي استقالة المدير وترك المدرسة.

ولذلك تسند إلي مجلس الإدارة مهمة أخري وهي مهمة مراقبة علاقات المدير والناظر بالمدرسين وبالطلاب وهل تساهم تلك العلاقات في رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة أم أنها علاقات هدامة تستهدف خفض الروح المعنوية للطلاب مما يضطرهم إلي ترك تلك المدرسة والالتحاق بمدرسة أخري ولذلك فإنه كما يجب أن يتمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني لتنظيم وإدارة العمل المدرسي بصورة جيدة فإنه يجب أيضا أن يتمتع مجلس إدارة المدرسة ككل بمهارات الذكاء الوجداني لإدارة المدرسة بصورة ناجحة.

٦- التعامل مع الأساليب السلوكية للطلاب:

تساهم سلوكيات الطلاب بصورة كبيرة في تشكيل الروح المعنوية لدي المدرسين والمديرين فإذا كانت الأنماط السلوكية التي تصدر عن الطلاب غير سوية ومضطربة فإنها بذلك تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لكل من المديرين والمدرسين، ومن المعروف أن أي مدرس جديد تواجهه العديد من المشكلات في إدارة الفصل المدرسي وفي التعامل مع الطلاب وأيضا في الحصول علي الدعم والتأييد من مدير المدرسة، ولذلك فإن معظم المدرسين الجدد الذين لم يحظوا بأي مساندة من مدير المدرسة في عملهم، ويدركون أن المدير ليس له أي تأثير علي سلوكيات الطلاب يفضلون الانتقال إلى مدرسة أخرى.

ولكي تستطيع المدرسة الحد من السلوكيات المستهجنة والمرفوضة من الطلاب مثل العدوان والمشاغبة والعنف وغيرها فلابد من توافر ثقافة تربوية ايجابية ومناخ مدرسي فعال يحدد سلوكيات الطلاب وفقا لقواعد وقيم وقوانين محددة مع ضرورة اتخاذ الإجراءات الفعالة والفورية ضد الخارجين على هذه القواعد واللوائح السلوكية، ولذلك فإن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يمسك بمقاليد الأمور في المدرسة وهو الذي يسيطر بصورة أو بأخرى

علي الاستجابات السلوكية غير المرغوبة داخل المدرسة وخارجها، وأيضا هو الذي يساعد المدرس الجديد في إقامة علاقات إيجابية بناءة مع الطلاب داخل الفصل وخارجه، وذلك لأن من أهم مهارات المدير الذكي وجدانيا هو إدارة علاقات المدرس بالطلاب داخل وخارج المدرسة، ويهتم المدير أيضا بإعداد ذلك المدرس مهنيا للتدريس في تلك المدرسة وذلك عن طريق تنظيم برامج ودورات تدريبية يتعرف فيها المدرس علي قواعد وقوانين المدرسة وأيضا علي الأساليب السلوكية للطلاب داخل الفصل وخارجه وما هي الإجراءات التي يستطيع من خلالها التعامل مع الطلاب ثم بعد ذلك يتعلم أسلوب إدارة العلاقات المدرسية بينه وبين الطلاب، وباختصار يجب أن يتعلم ذلك المدرس الجديد مهارات الذكاء الوجداني .

٧- معاملة المدرسين معاملة مهنية طيبة :

يحتاج المدرسون إلي برامج التنمية المهنية وكذلك أيضا إلي مزيد من الوقت للانخراط مع زملاءهم في علاقات اجتماعية جيدة ، وذلك لأن المدرس لو شعر بأنه في حاجة دائمة إلى التعليم المستمر مثل الطلاب فإنه بذلك يري نفسه مهنيا مميزاً، ولذلك فكل المدرسين يحتاجون إلي الاعتراف بأهميتهم وبمساهمتهم وإمكانياتهم وضرورة معاملتهم معاملة مهنية جيدة تنسجم مع الكدر الوظيفي أو المهني الذي يشغلونه في المدرسة، ويجب أيضا أن يشعروا بأنهم سوف تتم مكافآتهم علي إنجازاتهم وعلي الأداء الجيد الذي سوف يحققونه، وذلك مما دعي أحد الباحثين إلي قضاء عام مع مجموعة من المدرسين في المرحلة الثانوية لاكتشاف السبب وراء استقرارهم في العمل الأكاديمي رغم كل التحديات والصعوبات التي يواجهونها، فوجد أن المدرسين الذين اضطروا إلي البقاء في المدارس يشعرون بأنهم باحثين ومفكرين ومبدعين وأنهم يتمتعون بقدرات عقلية فائقة ومهارات وجدانية واجتماعية ويشتركون في برامج التنمية المهنية ويقومون بعقد لقاءات دورية

مع مديريات التربية والتعليم للحصول علي مزيد من الدعم المادي والمعنوي للمدرسة .

ولذلك فإن من أهم الواجبات التي يجب علي المدير الذكي وجدانياً أن يقوم بها هي التركيز علي القدرات الوجدانية والاجتماعية للمدرسين وليس فقط علي الجانب المعرفي لهم وذلك لكي يعطى رسالة واضحة إلي المدرسين مفادها أنهم قادرون علي تغيير مستقبل الطلاب وأن كل معلم يجب أن يشعر بأنه يمتلك المعارف والمهارات التي تمكنه من إحداث هذا التغيير الجوهري سواء في السلوكيات السلبية للطلاب أو في مستقبل هؤلاء الطلاب ، ولذلك يجب علي مدير المدرسة أن يعامل المدرسين علي أنهم مجموعة من الباحثين المحترفين الذين يسعون إلي غاية واحدة وهي صياغة مستقبل الطلاب الأكاديمي والوجداني والاجتماعي.

وهناك وجها أخر من أوجه التنمية المهنية للمدرسين ويتمثل في فرصة التعاون مع الأقران، ولذلك يجب أن يساعد المدير المدرسين علي إيجاد الطرق والوسائل التي تمكنهم من التعامل عقليا ووجدانيا مع زملاءهم ، وذلك لأهمية ذلك في رفع الروح المعنوية وفي زيادة قدرتهم علي إدارة علاقاتهم مع زملاءهم وذلك لأن علاقات المدرسين الايجابية بزملائهم وبطلابهم تساهم بشكل كبير في استمرارية المدرسين للعمل في تلك المدرسة وفي مهنة التدريس عموما، وتعتبر قدرة مدير المدرسة علي توجيه وإدارة تلك العلاقات الاجتماعية بين المدرسين وزملاءهم من أهم مهارات الذكاء الوجداني .

٨- سؤال المدرسين عن سير العمل في المدرسة :

لعل من أبرز الأساليب التي تستخدم في التعرف على الروح المعنوية لدي المدرسين أو الموظفين هو السؤال واللقاءات والاجتماعات، ويتم ذلك من خلال جمع المدرسين والعمال في اجتماعات موسعة وعقد جلسات مناقشة معهم أومن خلال تطبيق استفتاءات تربوية ترمى إلى جمع

المعلومات الكافية والضرورية عنهم وهذا مما يجعل الفرصة سانحة لمدير المدرسة في التعرف على القضايا والأمور والمشكلات التربوية القائمة بالمدرسة ومناقشتها مع المدرسين ويساعده في الوقوف علي الصورة الكاملة لمجريات الأمور داخل المدرسة .

كما أنها أيضا تعد بمثابة جرس إنذار ينبه بوجود بعض المشكلات والصراعات قبل حدوثها، ولذلك ينبغي علي مدير المدرسة أن يعي جيدا أن كل المدرسين يحتاجون إلي وجود من يستمع إليهم سواء تمكن من حل مشكلاتهم أم لا لأن ذلك يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان ويؤدي إلي رفع الروح المعنوية لديهم، وبناء على ذلك إذا تمكن مدير المدرسة من صياغة طريقة للتعامل واللقاءات مع المدرسين والموظفين فإنه بذلك سوف تكون لديه خطة واضحة للتنبؤ بالمشكلات والأزمات التربوية قبل حدوثها داخل المدرسة حيث أن تلك الجلسات واللقاءات تتيح للمدرسين والموظفين الفرصة الكاملة للتحدث بحرية وصراحة في كل المشكلات والأمور القيادية والإدارية داخل المدرسة، وتتيح الفرصة أيضا للمدير في تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة التي قد توجد لدي بعض المدرسين والتي تنشأ بصورة أو بأخرى.

ولهذا يمكن القول أن عقد تلك اللقاءات والجلسات مع المدرسين، ومناقشة كل المشكلات معهم والعمل علي إيجاد حلول ملائمة لهذه المشكلات التي ظهرت خلال تلك اللقاءات يسهم إلى حد بعيد في بناء الثقة بين المدير الناجح وبين المدرسين وكل أعضاء المدرسة ، ويجعل كل مدرس يشعر بأن رأيه يمثل أهمية كبري لدي مدير المدرسة وأن مدير المدرسة يستمع لجميع الآراء باهتمام وبلا انفعال ، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية للمدرسين مما يساهم بصورة فعالة في إدارة الفصول المدرسية وإدارة علاقاتهم مع زملاءهم ومع الطلاب مما يؤدي بالتالي إلي شعور كل معلم في المدرسة بالرضا عن سير عمله ومحيطه فزيادة الشعور بالرضا الوظيفي يعد من أهم أهداف الإدارة الحديثة .

٩- الاستمرار في التجديدات والإصلاحات الهيكلية للمدرسة :

يجب أن يعرف كل مدير مدرسة أن شكل ومنظر وإمكانيات المدرسة تساهم بصورة أو بأخرى في تشكيل رؤية ووجهة نظر الآخرين تجاه تلك المدرسة وتجاه فريق الإدارة والتدريس فيها، فمثلا وجد أحد مديري المدارس أن مدرسته الجديدة – والتي تعتبر من أفضل ثماني مدارس حكومية – تحتاج إلي بعض الإصلاحات والتجديدات بالرغم من أن المبني ما زال حديثاً، غير أن المبني لا توجد فيه مكيفات هوائية أو حجرات راحة للمدرسين فقام بإنشاء تلك الإصلاحات والإضافات، ويجب أن يشترك المدرسين مع مدير المدرسة في مسئولية الإصلاحات وتقديم الاقتراحات وذلك لإشعار كل مدرس بأن ذلك المبني هو منزله الخاص، وبالتالي تزداد فرص إحساس المدرسين بالمسئولية الكاملة عن ذلك المبني وعن وظيفته في تلك المدرسة ، وذلك مما يؤثر بصورة كبيرة علي الروح المعنوية للمدرسين وللموظفين داخل المدرسة حيث أنه حينما تكون المباني قديمة والتجهيزات ليست مكتملة فإن ذلك يؤثر بالطبع علي الروح المعنوية للمدرسين وللموظفين ويعطي انطباعا بعدم مشاركة المجتمع في إصلاح التعليم في تلك المدرسة، ولذلك يجب أن يبذل المدير قصارى جهده في الحصول علي الدعم والمساندة من رجال الأعمال ومن المجتمع الخارجي للقيام بتنفيذ تلك الإصلاحات الهيكلية والبنائية مع الاستمرار في استشارة كل مدرس عن ما يحب أن يراه ويجده في تلك المدرسة وذلك لرفع الروح المعنوية لما لها من تأثير هام علي الرضا الوظيفي للمدرس وبالتالي علي الكفاءة الإنتاجية للمدرسة .

١٠- تنمية مهارات الذكاء الوجداني :

لقد تعرضنا فيما سبق لأهمية وضرورة أن يتمتع مدير المدرسة بمهارات الوعي بالذات والتعاطف(التفهم) مع المدرسين والتواصل والاحترام المتبادل وغيرها من المهارات الأخرى التي تمثل مكونات الذكاء الوجداني، مع ضرورة أن يشعر المعلمين بأن المدير الذي يعملون معه

يساندهم ويهتم بهم وبمشاعرهم ويتعاطف معهم ويكافئهم علي العمل الجيد ويساعدهم علي الوصول إلى الثقة بالنفس، وكل تلك الأشياء يجب علي مدير المدرسة الجيد أن يقوم بها لحث المدرسين علي بذل المزيد من الجهد للوصول بالمدرسة إلي أعلي مستويات الكفاءة الإنتاجية، فالمدير الذكي وجدانيا هو الذي يعمل بكل السبل علي زيادة ورفع الروح المعنوية للمدرسين وذلك لأنه يبحث دائما عن السبل التي تحفز المدرسين علي بذل أقصي ما في وسعهم لامتلاكه تلك المهارات الوجدانية والاجتماعية، فالمدرس الذي يشعر بالرضا عن عمله وعن نفسه يضبط نفسه عند الغضب فلا يتصرف بحماقة مع الطلاب ويعمل بكل الوسائل على فتح قنوات الاتصال معهم، وذلك لأنه يقوم بتوفير جو من الثقة والراحة والاحترام مما يشجع الطلاب على التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم بصورة متزنة ومقبولة ويزيد من رغبتهم في المشاركة في تلك الفعاليات التربوية.

ولذلك يلعب الذكاء الوجداني دورا بالغا في تطوير العمل الأكاديمي والتربوي لكل من المديرين والمدرسين وأيضا الطلاب وذلك لأنه يركز على أهم شئ وهو المهارات الوجدانية والانفعالية لدي الأشخاص وهي التي تؤثر علي ردود أفعال واستجابات الأفراد في ذلك المجتمع المتغير، ولذلك نجد أن مدير المدرسة يجد نفسه أمام تحدى هائل وهو كيفية تنمية مهارات الذكاء الوجداني للوصول إلى المدرسة الذكية وجدانياً.

خامساً: المراحل الأساسية لجعل المؤسسة ذكية وجدانياً.

تعتمد عوامل النجاح في أي مؤسسة علي وجود مدير ناجح ذكي وجدانياً، ومدرس فعال يعرف كيف يدير علاقاته مع الطلاب داخل وخارج الفصل، وطالب مجتهد يبذل أقصي ما في وسعه لزيادة مستوى التحصيل الأكاديمي لديه ويحترم المعلمين، وطاقم عمل يهتم اهتماماً كبيراً بالعملية التعليمية وبزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ويهتم بتوفير الخدمات والموارد اللازمة للوصول بالعملية التعليمية إلى أقصى درجات التميز والاقتدار،

ونتيجة لذلك أصبح الذكاء الوجداني محط اهتمام كثير من الباحثين في المجال التربوي في تلك الآونة الأخيرة لما له من أثار ايجابية علي المدرسة وعلي العملية التعليمية ككل.

ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق إلي المراحل الأساسية التي تمهد السبيل لتحويل المدارس إلي مدارس ذكية وجدانيا ويتمثل ذلك في أربعة مراحل أساسية وتتضمن المرحلة الأولى الرغبة في التغيير وهى تمثل أهميه كبيرة في تعلم واكتساب مهارات الذكاء الوجداني، وتلك الرغبة تصحبها تجهيزات واستعدادات للتغيير، وتحدث تلك الاستعدادات علي المستوى الفردي والأكاديمي، والمرحلة الثانية مرحلة التدريب والتي تغطي مرحلة الاستعدادات للتجهيز، وتضم العمليات التي تهدف إلي مساعدة العاملين والمديرين على تغيير أسلوب رؤيتهم وحكمهم علي الواقع والمطالب الاجتماعية والوجدانية، وأما المرحلة الثالثة فهي تحقيق التغيير والحفاظ عليه وتهتم بالأحداث والفعاليات التي تتبع خبرات التدريب، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التقييم وتشير إلى تحديد وتقييم نسبة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المدرسين والمديرين (المتدربين) من خلال برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني والتعلم الاجتماعي والانفعالي، وتشتمل أيضا علي البرامج التي تهدف إلي زيادة فعالية تلك المعلومات والمهارات لدي العاملين والمديرين وتطبيقها علي أرض الواقع للاستفادة منها في تحويل المؤسسة إلي مؤسسة ذكية وجدانياً، وفيما يلي نتناول تلك المراحل بالتفصيل:

المرحلة الأولي: الاستعداد للتغيير:

تلعب الدافعية أو التحفيز دورا مهما جدا في التعلم الوجداني والاجتماعي، ويمثل ذلك التعلم ضرورة كبرى بالسبة للمديرين الجدد الذين ما زالوا في مرحلة البحث عن أسلوب أو طريقة لتنظيم علاقاتهم مع المدرسين والطلاب ، ويحتاج المدرسين أيضا إلي أن يشتركوا اشتراكا كاملا في عمليات التغيير التي قد تأخذ وقتا طويلا ، ومن هنا يتأتى سؤال هام وهو

كيف يتمكن المدير من زيادة التحفيز والدافعية للعاملين قبل الخوض في عمليات التغيير؟

وللإجابة علي ذلك السؤال سوف نتناول بعض الخطوات والإرشادات التالية:

١- تقييم احتياجات المؤسسة :

لا شك أن التقييم الناجح لاحتياجات ومطالب المؤسسة متزامنا مع الاعتراف بأهمية الذكاء الوجداني للمديرين والعاملين يساعد المديرين في تحديد الكفاءات الوجدانية التي تؤثر تأثيرا إيجابيا علي الأداء الأكاديمي والمهني لديهم، وبالنسبة لتعلم مهارات الذكاء الوجداني هناك مطلبين أساسيين يجب تلبيتهما في تلك المرحلة **أولهما:** أن هناك بعض من المدرسين لا يعتقدون بوجود علاقة ايجابية بين الذكاء الوجداني وزيادة قدرة المدرس علي التعامل مع الطلاب داخل وخارج الفصول، ولكن الحقيقة تشير إلى أن هناك العديد من الدراسات التي أجراها المركز القومي الأمريكي لتطوير التعليم الثانوي والتي كشفت بعض نتائجها عن وجود علاقة قوية بين التعلم الوجداني وبين الذكاء الوجداني مما يعنى ذلك أن مهارات الذكاء الوجداني يمكن اكتسابها وتنميتها، كما أوضحت نتائج تلك الدراسة أيضا أن المدرسين الذين اشتركوا في برامج التعلم الوجداني ازدادت قدرتهم وفعاليتهم في التعامل مع المشكلات التربوية في المدارس وأن هناك علاقة ايجابية بين الذكاء الوجداني وبين ارتفاع مستوي الأداء والشعور بالرضا الوظيفي بين المدرسين، **ثانيهما:** ضرورة الاتفاق علي أن تلك المهارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية تساهم بشكل كبير في نجاح المدرس في العمل الأكاديمي.

٢- تقييم نقاط القوة والضعف وتقييم الإمكانيات الفردية :

من الصعوبات التي تواجه أولئك الذين يريدون تقييم الكفاءات والمهارات الوجدانية والاجتماعية للمدرسين والمديرين وهما :

- أن الناس لا تولى اهتماما كبيرا بانخفاض مستوي المهارات الوجدانية والاجتماعية للمدرس والمدير، وقد يدركون أحيانا صعوبة قيادة فريق عمل جماعي وأن قيادة ذلك الفريق تؤدي إلي شعور المدير بمزيد من الإحباط واليأس، ولكن ليست لديهم القدرة علي تحديد المهارات المطلوبة لتحسين ورفع مستواهم في القيام بإدارة ذلك الفريق، وذلك لأنهم ربما ليست لديهم القدرة علي تحديد الأساليب التي يفكرون بها للخروج من تلك المشكلة أو لا يستطيعون التفكير في ردود أفعالهم التي تظهر وتوضح مدي فعاليتهم في التعامل مع المشكلات الأكاديمية بين المدرسين والموظفين.
- أن تلك المهارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية لا تظهر إلا في سياق التفاعل الاجتماعي بين المدرسين والآخرين، وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتحديد المهارات الوجدانية المطلوبة يتم تحديدها من خلال الأفراد المتفاعلين اجتماعيا مع المدرسين، ومع ذلك فإن المشاعر الوجدانية لهؤلاء الأفراد ومعتقداتهم وقيمهم تؤثر تأثيرا كبيرا علي تصنيفاتهم للمهارات المطلوبة، ولذلك فإننا نقول بأن أفضل أسلوب للتقييم هو ذلك الأسلوب المعتمد علي تصنيفات متعددة للمهارات الوجدانية المطلوبة والذي يتم الحصول عليه من أفراد مختلفين من مدرسين وطلاب وموظفين ومديرين.

٣- زيادة الخيارات المطروحة أمام الخاضعين لبرامج التدريب الوجداني:

من المعروف أن المدرسين يشعرون بالدافع القوي للتغيير حينما يشعرون بالحرية الكاملة في القيام بما يريدونه، ولذلك فإن زيادة الخيارات تمثل أهمية كبيرة في برامج التدريب الوجداني والاجتماعي، لأن تلك المهارات الوجدانية تساهم في صياغة وهيكلة شخصية الفرد المتدرب وصياغة اهتماماته ومن ثم فإن توفير المزيد من الخيارات المطروحة أمام الفرد المتدرب تزيد من فعاليته في اكتساب تلك المهارات الوجدانية ، ويحدث

ذلك فقط إذا كانت كل الخيارات المطروحة واقعية وفعالة ، وذلك لأن المتدرب لو توافرت أمامه الخيارات ولم يقم بالمشاركة في برامج التدريب التي يختارها فلن يشعر بالدافع أو بالرغبة في اكتساب تلك المهارات الوجدانية والاجتماعية .

٤- تشجيع المدرسين علي المشاركة في تلك البرامج التدريبية :

لن يشترك المدرسون في فعاليات أي برنامج من برامج التدريب الوجداني إلا إذا شعروا بأن القيادة المدرسية تشجعهم وتحفزهم علي المشاركة فيها حيث إن هذه المشاركة تزيد من فعاليتهم ومهاراتهم الوجدانية ومن ثم فإن سلوك المدير ومساندته للمتدربين أثناء مشاركتهم في تلك البرامج يمثل أهمية كبري في ذلك الشأن، ولذلك من الأفضل أن يقوم المدير بتشجيع المدرسين علي المشاركة في تلك البرامج بل ويفضل أن يحضر معهم تلك الجلسات والحلقات التدريبية، حيث إن ذلك السلوك من مدير المدرسة يزيد من نسبة شيوع تلك البرامج بين المدرسين والموظفين ويزيد أيضا من نسبة قبول المدرسين للمشاركة في تلك البرامج، وتزداد نسب مشاركة المدرسين أيضا إذا وجد أن مدير المدرسة يقوم بإلقاء بعض التوجيهات والتعليقات والنصائح الهادفة بشأن فعالية تلك البرامج التدريبية الوجدانية أثناء حضوره تلك الجلسات التعليمية مع المدرسين والموظفين.

٥- ربط الأهداف التربوية بالقيم الفردية للمدرسين :

إن مـــن أكثر المثيرات التي تحفز المدرسين علي الانضمام لبرامج التدريـــب الوجدانـــي هـــو إحساسهم بأن الأهداف التي يسعون إلي تحقيقها تتماشى مع قيمهم ومثلهم التي يؤمنون بها، وأيضا إيمانهم بأن الانضمام لتلك الـــبرامج ســـوف يســـاعدهم علـــي تحقـــيق الأهداف التي يؤمنون بقيمتها وضـــرورتها، وبالتالـــي يجب علي المدير الجيد أن يقوم بربط القيم الفردية للمدرســـين بـــالأهداف التـــي تسعي المدرسة إلي تحقيقها، وذلك عن طريق إقـــناعهم بـــأن تلك البرامج التدريبية سوف تساهم في رفع مستوي نجاحهم

الأكاديمـــي، وأن هـــناك العديـــد مـــن الفوائد والمنافع التي تعود عليهم من الانضمام لتلك البرامج الوجدانية والاجتماعية من قبيل أنهم سوف يصبحون أكـــثر قـــدرة علـــي إدارة علاقاتهم داخل العمل وخارجه مع زملائهم ومع أعضاء المجتمع وفي المنزل مع أفراد عائلاتهم.

٦- أن تكون التوقعات واقعية ويمكن تحقيقها :

من الممكن أن تكون التوقعات التربوية من وراء تطبيق تلك البرامج من أكثر المحفزات علي الانضمام والمشاركة في تلك البرامج ، فالمدرسين الذين يتمتعون بالثقة في قدراتهم ومهاراتهم سوف ينجحون في تلك البرامج ويكونون أكثر تحفيزا وأكثر إدراكا للنجاح فيها ، أي تساهم توقعات الأداء بالنسبة للمدرسين بشكل كبير في تحقيق النجاح في تلك البرامج التدريبية علي المهارات الوجدانية والاجتماعية، إلا أن بعض المدرسين قد يرون أنه من الصعب عليهم اكتساب مهارات الذكاء الوجداني وتنميتها هذا من ناحية ،كما أن التحديات التي يواجهونها في تلك البرامج قد تجعلهم يشككون في قدراتهم علي النجاح فيها واجتيازها من ناحية أخرى ، ولكي يتم تحفيز هؤلاء المدرسين على هذه البرامج لابد من التسليم بحتمية تعلم واكتساب المهارات الوجدانية والاجتماعية وأن تعلمها واكتسابها يؤدي إلي تحقيق نتائج جيدة في تنمية المهارات الوجدانية لديهم داخل المدرسة وخارجها ومن هنا يجب أن تكون التوقعات التي تتشكل لدي المدرسين عن البرامج واقعية ويمكن إنجازها علي أرض الواقع ، ولذلك نقول بأن التوقعات والاقتراحات تلعب دورا كبيرا في إدراك النجاح خصوصا إذا كانت تتسم بالواقعية والقابلية للإنجاز.

ومما سبق يتضح أن استعداد ورغبة المدرسين في التغيير قبل مشاركتهم في البرامج التدريبية تزيد من نسبة نجاحهم في تلك البرامج ، ففي البداية يتجاهلون بأنهم في حاجة إلي ذلك التغيير السلوكي، ولكنهم بعد ذلك يكونون على دراية كاملة بأنهم في حاجة إلي تطوير أدائهم ولكن لم تكن

لديهم ثقة في إمكانية حدوث ذلك وتلافي تلك المشكلات ومن ثم يدرك المدرسين أنهم عرضة لمشكلة وأن هناك العديد من طرق وأساليب التعامل مع تلك المشكلة ولكن ليس لديهم خطة محددة بشأن كيفية التعامل معها ، إلي أن تأتى الخطوة الأخيرة ويكون المدرسين على استعداد تام للقيام بأي شئ لأن لديهم خطة محددة ويمكن إنجازها علي أرض الواقع.

المرحلة الثانية : التدريب :

يمثل التحفيز عاملاً مهماً من العوامل التي تسهم في نجاح وفاعلية برامج التدريب علي المهارات الاجتماعية والوجدانية (مهارات الذكاء الوجداني)، وبالتالي حينما يستمر المدرب في إشعار المتدرب بالروح المعنوية العالية وبضرورة المشاركة في تلك البرامج التدريبية تزداد الدافعية لديه نحو البرنامج، ولعل من أهم العوامل المؤثرة علي زيادة الدافعية أثناء مرحلة التدريب هي العلاقة الإيجابية بين المدرب والمتدرب (المدرس).

ولذلك سوف نحاول التطرق إلى بعض المقترحات التي يجب الوفاء بها أثناء مرحلة التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني ومنها:

١- التركيز علي إقامة علاقة إيجابية بين المدرب والمتدرب:

تمثل العلاقات الإيجابية بين المدرب والمدرس (المتدرب) أهمية بالغة خلال برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني، ومن ثم فإن حدوث أي تغيير إيجابي في سلوكيات وأداء المدرسين في آخر البرامج لن يتم إلا إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين المشتركين والمدربين، ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن المدربين المتعاطفين مع المتدربين والمحبين لهم والودودين معهم (وتلك هي أهم مكونات ومهارات الذكاء الوجداني) يقومون بالتركيز علي إقامة علاقات إيجابية مع المتدربين في تلك البرامج التدريبية وذلك مما يزيد من فرص نجاح تلك البرامج في حين أن أسلوب التوجيه والحزم لا يساهم في تحقيق أي نتائج إيجابية إلا تحويل المتدربين إلي العناد في تقبل الأمور .

ولذلك يجب أن يعمل المدرب علي إقامة علاقة إيجابية تقوم في جوهرها علي الثقة المتبادلة بينه وبين المتدرب وذلك عن طريق الاشتراك في جلسات حوار معهم ، فعلي سبيل المثال يتم خلال تلك الجلسات مناقشة خبرات المدربين في التعامل مع المشكلات الوظيفية الأكاديمية والتركيز علي بناء ثقة المتدرب في نفسه وإمكانياته حتى يتمكن من التغلب علي العوائق والصعوبات التي يتعرض لها حتى يمكنه الوصول إلي إدراك النجاح الأكاديمي وتؤدي تلك الجلسات إلي زيادة إعجاب المتدربين بهؤلاء المدربين والإعجاب بمهاراتهم الاجتماعية والوجدانية والتي تزيد من فرصة إقامة علاقات جيدة بينهما مما يؤدي بالتالي إلي نجاح برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني.

٢- وجود رغبة حقيقية لدى المتدرب علي التغيير :

من أهم العوامل التي تؤدي إلي تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى المتدربين هو تحديد المتدربين للكفاءات التي يريدون اكتسابها وتحديدهم لأهدافهم الشخصية بأنفسهم ، وتؤتي برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني ثمارها خصوصا حينما يقوم المدرب بتحديد البرنامج الذي يتناسب مع مطالب وأهداف وأسلوب التدريب المفضل لدي المتدربين المشاركين في تلك البرامج، فعلي سبيل المثال أثناء برامج التدريب علي إدارة الضغوط يتم تعليم المتدربين مجموعة من أساليب التغلب علي تلك الضغوط ، ويتم تشجيعهم علي اختيار أفضل أسلوب لذلك وإذا لم تجدي أي من تلك الأساليب يتم تشجيعهم علي تجربة أساليب أخري للتعامل مع الضغوط مثل زيادة الوقت وتنمية المهارات الإدارية المدرسية، وتجدر الإشارة إلى أن كل فرد يختلف عن الأخر في قيمه وعاداته وتقاليده، وبالتالي فإن البرنامج الذي يصلح مع بعض الأفراد لا يصلح مع الآخرين.

٣- تحديد الأهداف وتقسيمها إلى خطوات إدارية :

يعتبر تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة من أكثر الأساليب التي تؤدي إلى نجاح برامج التدريب علي المهارات الوجدانية والاجتماعية، وذلك لأنها تزيد من ثقة المتدرب في نفسه وإمكانياته وتزيد من دافعيته علي الاستمرار في تلك البرامج، فالمدرب الناجح والفعال هو الذي يكرس كل وقته وجهده لمساعدة المتدربين علي تحديد الأهداف الواضحة والجيدة والفعالة دون التأثير علي إحساسهم وشعورهم بأنهم يقعون تحت ضغط معين في اختيار أي من الأهداف لأن ذلك يزيد من إحساس المتدرب بمسئوليته الكاملة وقدرته على تحقيق تلك الأهداف المحددة فالأهداف الواضحة تكون أكثر فعالية وتحفيزا من الأهداف الأخرى البسيطة والغامضة، كما أن هذه الأهداف تكون قابلة للإنجاز علي أرض الواقع، فحينما يتوصل كل متدرب إلي الهدف الذي يريده عندئذ تزداد ثقته في نفسه ومن ثم يؤدي ذلك إلي زيادة رغبته في تحديد هدف أخر جديد مما يزيد في إمكانية تحقيقه، ولذلك من الضروري تقسيم تلك الخطوات والأهداف إلي خطوات بسيطة أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ، وبتلك الطريقة تزداد ثقة المتدرب بنفسه وتصبح أهدافه أكثر قابلية وواقعية ويتطور أداءه الأكاديمي ويحقق النجاح بدلا من الوصول إلي الإحباط والفشل الذي ينتج عن الفشل في تحديد الأهداف وتطبيقها علي أرض الواقع ولذلك إذا تعذر علي المتدرب أن يقوم بتنفيذ أهدافه كلية علي أرض الواقع فإن من أفضل الوسائل تقسيم تلك الأهداف إلي خطوات إدارية منظمة وبسيطة يكون الهدف الأول منها هو بناء ثقة المتدرب في نفسه وفي قدراته والتي لا يتحقق النجاح بدونها.

٤- زيادة فرص التدريب والتنفيذ علي أرض الواقع:

تمثل العلاقة بين النظرية والتطبيق أو بين التعليم والممارسة أهم المبادئ التي يهتم بها علم الإدارة والقيادة ، ففي برامج الذكاء الوجداني تتوافر إمكانية التدريب والممارسة أكثر من التعليم النظري، وذلك لأن

الاعتماد على الأسلوب النظري وحدة يكون غير فعال ، وبالتالي يكون تعلم المهــارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية أكثر فعالية من خلال الممارسة والتدريــب، ويتطلــب ذلك التكرار أي تكرار حدوثها أكثر من مرة، ولذلك يحــتاج المــتعلم إلـــي التدريب علي تلك المهارات ليس في مواقف وبيئات مجهزة ومعدة للتدريب فقط بل يجب أن يتدرب على اكتسابها في الواقع الحي فمــن أكثر الأساليب خطأ في برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني أســلوب الاعــتماد علي الجلسات التعليمية وعلي جلسات الحوار فقط دون الــنزول إلي أرض الواقع وممارسة ما تعلمه المتدربين ولذلك فإن من أكثر الــبرامج فعالية تلك البرامج التي تقوم علي مزيد من التدريب والتنفيذ علي أرض الواقع والتي لا تعتمد فقط علي التعليم النظري .

٥- استخدام أساليب التجربة والممارسة:

تلعب النماذج وكذلك جلسات الحوار والمناقشات الجماعية والمحاكاة دوراً كبيراً في برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني أكثر من مجرد إلقاء المحاضرات فقط في مجال الذكاء الوجداني، ولكن ذلك لا يقلل من أهمية المحاضرات النظرية في زيادة فهم المتدربين بمهارات الذكاء الوجداني ولكن التدريب علي أرض الواقع باستمرار يمثل ضرورة ملحة لتحقيق التغييرات السلوكية المطلوبة لدى المتدربين، ولذلك فقد ظهرت أهمية التجربة والممارسة في إتقان المتدرب لمهارات الذكاء الوجداني وأن البرامج التي تعتمد علي التطبيق العملي تحقق نجاحات وتطورات أكثر من البرامج التي تعتمد علي التعليم النظري فقط ، ولذلك نقول أن أفضل أساليب اكتساب مهارات الذكاء الوجداني هو تصميم برامج تدريبية تعتمد وتنفذ علي أرض الواقع، فمثلا حينما يريد المتدربين أن يعرفوا أسلوب التعامل الأمثل مع زملائهم وكيف أن ذلك يؤثر علي سلوكياتهم وعلاقاتهم وعلي أدائهم الأكاديمي أيضا فإننا نقترح أن يتم تسجيل دروس تربوية متصلة بذلك علي أشرطة يستمعون إليها أثناء فعاليات اليوم الدراسي مما يتيح لهم مزيدا من

تجربة وتطبيق أساليب التعامل مع زملائهم ويزيد من فرصتهم في التحقق من فعالية ذلك الأسلوب وتقييمه وتحديد ما إذا كانوا سيقومون بتطبيقه أم أنهم سوف يلجأون إلي أسلوب أخر يحقق مزيدا من الفعالية في تلك العلاقات .

٦- توفير الدعم والمساندة المستمرة:

يحتاج التغيير في أنماط السلوك إلي الدعم والتعزيز المستمر من الأفراد والجماعات حيث يمثل ذلك الدعم أهمية كبري للمتدربين الذين يريدون تحسين ورفع مستوي مهاراتهم وكفاءاتهم الوجدانية والاجتماعية ، فالمدربين المشتركين في برامج التدريب يساعدون المتدربين من خلال التعزيز علي زيادة الثقة بالنفس لديهم وعلي تحفيزهم علي الاستمرار في المشاركة في تلك البرامج ، وتكون برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني أكثر فعالية حينما يتم التشجيع على تشكيل مجموعات عمل تساند كل منهما الأخرى وتقدم لها الدعم المطلوب أثناء مراحل التغيير السلوكي، فمثلا عند تعلم مهارة إدارة الضغوط يتعين على المدربين القيام بمساعدة المتدربين علي المشاركة في مجموعات عمل على أن تكون كل مجموعة متشابهة في قيمها ووظائفها لأن ذلك يساعد على تقديم العديد من التسهيلات والمساعدات لهم والتي تتمثل في سهولة معرفة كل فرد في المجموعة بالأفراد الآخرين ويشجع أفراد المجموعات علي اللقاء والاجتماع مع بعضهم البعض في فترات الراحة بين الجلسات وأيضا بعد انتهاء اليوم التدريبي من البرنامج ، فهذه اللقاءات بين المجموعات تتيح لهم فرصة الحديث والتفاعل الاجتماعي مع زملائهم بين الجلسات والتعرف على أسلوب الحياة والاستجابات السلوكية المرغوبة وتنفيذها مما يؤدى ذلك بهم في النهاية إلى إحداث تغييرات جوهرية وإيجابية في حياتهم العملية والعائلية.

٧- الاستفادة من النماذج السلوكية السوية:

تعد الاستفادة من النماذج السلوكية الحية والمرغوبة من أهم وأكثر الإجراءات فعالية في تنفيذ برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني

حيث يستطيع الفرد نمذجة وتقليد الاستجابات السلوكية السوية بصورة فعالة من خلال مشاهدة أحد الأشخاص الآخرين وهو يقوم بذلك ، كما يستطيع الفرد تعلم التغلب على مشاكله وصراعاته مع زملائه من خلال ملاحظة شخص أخر موثوق به يقوم بذلك، بمعنى أن يكون هناك شخص فعلي يكون سلوكه قدوة يقتدي به لمن يلاحظه أي أن الفرد قد يتعلم في موقف معين سلوك ما حتى ولو لم يظهر هذا السلوك المتعلم من خلال الملاحظة بصورة فورية ولكنه قد يؤدى هذا السلوك في ظروف مستقبلية بصورة تشير إلى أنه قد تعلم من الموقف السابق، وتزداد فعالية التعلم حينما يقوم المدربين بمساعدة وتشجيع المتدربين علي دراسة وتحليل وتقييم النموذج وذلك لأن من أهم واجبات المدرب هو زيادة قدرة المتدربين علي الثقة في قدراتهم وإمكانياتهم وزيادة إحساسهم بالمسئولية الكاملة عن أفعالهم، وبالتالي فإنه يجب علي المدربين أن يهتموا بأسلوب تشجيع المتدربين علي تحليل وتقيم النماذج السلوكية للاستفادة منها أو لتركها إذا لم تكن تمثل أي فعالية أو أهمية بالنسبة لهم لأن كل فرد يختلف عن الأخر في إمكانياته وقيمه ومعتقداته وما يراه صحيحا وما يراه غير ذلك.

٨- تشجيع المتدربين علي التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم:

وبالرغم من أهمية وفعالية أساليب النمذجة في برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني فإن ترك الحرية الكاملة للمتدربين في التعبير عن أراءاهم ومقترحاتهم يمثل أهمة قصوى في نجاح تلك البرامج التدريبية، وذلك لأن تلك الآراء والمقترحات تمثل حلقة الوصل بين الموقف الخارجي وبين مشاعر الفرد وأفكاره، وتلعب دورا كبيرا في تعزيز قدرات ومهارات المتدرب علي الوعي بالذات والتي تمثل حجر الزاوية للذكاء الوجداني، وغالبا ما تمهد تلك الأفكار والانفعالات الطريق أمام حدوث التغييرات السلوكية المطلوبة.

ومــن الجدير بالذكر أن نوضح أن برنامج التدريب الناجح هو الذي يحقــق تــوازن بين الاعتماد علي النمذجة والممارسة وأيضا الاعتماد علي التعبــير عن الأفكار والمشاعر الخاصة بالمتدربين، فعلي سبيل المثال حينما تكــون مهمــة البرنامج التدريبي للمديرين تتمثل في ضرورة اهتمام المدير بالموظفين وزيادة فعاليتهم في تحديد إمكانياتهم وحدودهم فإن المدرب غالبا مــا يبدأ جلسات التدريب باقتباس من أحد المسرحيات المشهورة والتي يكون أحــد الشخصــيات فيها مستمراً في مضايقة شخصية أخري وذلك من خلال الــنقد والسخرية من سلوكياته الشخصية والتقليل من شأنه بصورة متكررة، وبعــد أن يــتم عرض تلك المسرحية يقوم المدرب بمساعدة المتدربين علي التحول والانتقال من التركيز علي المسرحية إلي التركيز علي أنماط سلوكهم الشخصــي ثــم بعد ذلك يبدأ في سؤالهم عما إذا كانوا يسمحون لأي موظف لديهم بمضايقتهم بمثل تلك الطريقة ، وبعد اكتساب بعض المهارات الوجدانية بخصوص ردود أفعالهم الوجدانية تجاه موظفيهم عندئذ يكون المشتركين علي اســتعداد تــام لاكتساب المهارات الوجدانية والاجتماعية التي تساعدهم في التعامل مع تلك المواقف السلوكية.

٩- منع حدوث الانتكاسات السلوكية:

يتمثل جوهر برامج منع حدوث الانتكاسات السلوكية في إعداد وتجهيز المدرسين عقليا لمواجهة رد الفعل العكسي في السلوك ومواجهة فلتات اللسان، وتشجيعهم علي تخطي الانتكاسات والعقبات والاستفادة منها وتلك هي من أهم أهداف برامج التغيير السلوكي، وتمثل برامج منع حدوث الانتكاسات السلوكية أهمية خاصة في برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني والاجتماعي، فقد يواجه المشتركين في تلك البرامج عقبات وتحديات تحتاج إلي مزيد من المرونة في تطبيق سلوكيات جديدة وفعالة في الوظيفة.

وعلــى هذا فلابد من إعداد المدرسين لمواجهة مثل تلك الانتكاسات الســلوكية وتعلم كيفية إعادة هيكلة تلك الانتكاسات للاستفادة منها في التعليم

وذلك بغرض تقليل فرص حدوث تلك الانتكاسات في المستقبل، وإلا ستنتهي مهمـــة بـــرامج التدريـــب دون الوصـــول إلي اكتساب المدرسين للمهارات السلوكية المطلوبة لمنع حدوث الانتكاسة ، أي ستنتهي المهمة قبل حدوث أي تغيـــير جوهـــري في السلوك، وللتعامل مع المواقف التي من الممكن حدوث الأخطاء فيها يتم تشجيع المتدربين علي تحديد واكتساب استراتيجيات وخطط ســـلوكية تســـاعدهم علـــي التغلـــب علي تلك الأخطاء وذلك مثل أن يقوموا بالتشـــاور مـــع المدير بشأن تلك السلوكيات المطلوبة في تلك المرحلة ومن خـــلال بـــرامج منع الانتكاسات السلوكية يتعلم المدرسين القدرة علي تحديد العقبات التي تحتاج إلي التغلب عليها وذلك بتطبيق مهارات جديدة وفعالة من خلال عملهم الأكاديمي ، ويتعلمون أيضا كيف يستطيعون تقييم تقدمهم.

ففي أحد البرامج قام المدرب بعرض موقف مشكل على المتدربين المشاركين في البرنامج وطلب منهم ماذا تكون استجاباتهم تجاه موقف موظف يطبق كل القوانين بحزم وتصدر عنه انفعالات مبالغ فيها كالغضب عند تعامله مع أحد أعضاء فريق العمل بالمدرسة وبعد عرض هذا الموقف المشكل على المتدربين في البرنامج قام المدرب بعقد جلسات لمناقشة الاقتراحات والأفكار التي يمكن فعلها للتغلب على الموقف، وبعد ذلك قام المدرب بسؤال المجموعة عن إمكانية وصف وتحديد سلوكياتهم في ذلك الموقف وما سوف يقومون به للتغلب علي مثل ذلك الموقف ثم بعد ذلك قام المدرب بتقييم المتدربين وتقييم أراءهم وأفكارهم في أسلوب الاستفادة من تلك العقبات والانتكاسات السلوكية، وبعد ذلك سأل المدرب المشتركين أن يقدموا تقارير مفصلة عن وصف تلك العقبات التي من الممكن أن تواجههم في المدرسة حينما يريدون تطبيق المهارات التي تعلموها من تلك البرامج التدريبية، وما هي المقترحات التي يمكن تطبيقها للتغلب علي تلك العقبات، وبعد ذلك قام المشاركين بمناقشة تلك الآراء والمقترحات مع باقي مجموعة العمل

المرحلة الثالثة : تحقيق التغيير والحفاظ عليه :

تمثل عملية إحداث التغيير وتطبيق المهارات الوجدانيه والاجتماعيه المكتسبة من برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني أهم التحديات التي تواجه المدرسين، فحينما يعود المدرس إلي المدرسة ويجد العديد من الأساليب التقليدية التي تعوق سير العمل والتي أثبتت برامج التدريب والتعلم الوجداني والاجتماعي ضعفها في تحقيق الأهداف ، فإن ذلك يمثل أهم العقبات والتحديات التي تعوق الاستفادة من المهارات الوجدانية والاجتماعية الجديدة، ولذلك يمكن القول بأن برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني لن تكون فعالة ومؤثرة إلا إذا حظيت بالدعم والتأييد من إدارة المدرسة التي تعي جيدا ضرورة توافر تلك المهارات لدي المدرسين ودور تلك المهارات في زيادة فعالية الأداء الأكاديمي للمدرسين ورفع مستوي الكفاءة الإنتاجية للمدرسة. ولقد توصلت العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة إلي أن البيئة المدرسية الفعالة هي التي تساند برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني وتعمل على تطبيقها.

ومن الطرق والأساليب المختلفة التي تشجع بها البيئة المدرسية المتدربين علي تطبيق ما تعلموه من مهارات في برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني، تتمثل في تشجيعهم علي تطبيق هذه المهارات علي الوظيفة ومساعدتهم وتقديم الدعم اللازم إذا احتاجوا ذلك، حيث يلعب تقديم الدعم المناسب دورا كبيرا في تشجيع المتدربين علي تطبيق مهاراتهم التي اكتسبوها من خلال البرامج التدريبية في العمل الأكاديمي وتشجيعهم علي الاستمرار في ذلك، ففي داخل البيئة المدرسية يؤدي تدعيم المدير للمدرسين المتدربين إلي زيادة الروح المعنوية للمدرسين وإلي تشجيعهم لبذل أقصي طاقاتهم في إفادة العمل الأكاديمي داخل المدرسة، ولإثبات ذلك تمت المقارنة وتقييم النتائج الخاصة ببرنامجين تدريبيين مختلفين، فوجد أن كلاهما يحظى بحب واهتمام المتدربين في تعلم المهارات الجديدة ولكن المشتركين في

البرنامج الأول طبقوا مهاراتهم في وظائفهم والمشتركين في البرنامج الثاني لم يطبقوا أي شئ في الوظيفة والاختلاف بين البرنامجين يكمن في التشجيع والدعم الذي حظي به أصحاب البرنامج الأول من مدير المدرسة والذي شجعهم علي تطبيق تلك المهارات في العمل الأكاديمي بينما اضطر بعض المشتركين في البرنامج الثاني إلي ترك العمل نتيجة لعدم استغلالهم لطاقاتهم وتطبيق المهارات الوجدانية والاجتماعية التي تعلموها من البرنامج .

ومن الممكن أن يشجع مديري المدارس المتدربين علي تطبيق المهارات الجديدة بصورة غير مباشرة ، وتلعب أيضا مهمة تقييم ومتابعة فعالية المهارات التي تم اكتسابها من خلال تلك البرامج التدريبية دورا بالغا في زيادة رغبة المتدربين في تحقيق التغير السلوكي المطلوب، ولذلك فإننا ننوه إلي أهمية سلوك المدير في المحافظة علي التغير السلوكي الذي يتم من مهارات الذكاء الوجداني داخل العمل، وأيضا تلعب النماذج الواقعية التي يتعامل معها المتدربون داخل البيئة المدرسية دوراً فعالاً في اكتساب وتطبيق المدرسين للمهارات الوجدانية والاجتماعية وذلك لأن التعلم الوجداني يتأثر تأثراً بالغاً بالنماذج والخبرات السابقة وبالتالي فإن المدير يعد هو أكثر الأشخاص تأثيراً علي المدرسين داخل البيئة المدرسية، ولذلك من الضروري جدا تمتع المديرين بمهارات الذكاء الوجداني التي تمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع المدرسين وبالتالي التأثير الايجابي عليهم وعلي سلوكياتهم داخل وخارج المدرسة .

وبالإضافة إلي دور الدعم والنموذج في زيادة فعالية المهارات الوجدانية المكتسبة من خلال برامج التدريب الوجداني والاجتماعي فإن الانعكاسات السلوكية من المديرين تلعب دورا بالغاً أيضاً في تشجيع المتدربين علي تحقيق وإحداث التغيير المطلوب داخل العمل والمحافظة علي ذلك التغيير ، ويساعد ذلك المديرين أيضا علي توفير الوقت والدعم اللازمين لمساعدة المتدربين علي تحديد ردود أفعالهم وإنعكاساتهم السلوكية حينما

يقومون بتطبيق تلك الأفكار الجديدة، ويساعد المديرين أيضا علي تحديد العقبات والحواجز وإزالتها من أمام المتدربين، ونتيجة لأهمية مهارة الوعي بالذات لدي المدير واعتبارها حجر الزاوية في مهارات الذكاء الوجداني فإن الانعكاسات السلوكية تمثل أهمية كبري خلال مرحلة تحقيق التغيير والمحافظة عليه وبالرغم من أن مديري المدارس هم المصدر الرئيسي الفعال للدعم والتشجيع فإن هناك العديد من الأفراد والمجموعات داخل البيئة المدرسية يمثلون مصادر فعالة لذلك أيضا، فعلي سبيل المثال يلعب زملاء المديرين دورا بالغ الأهمية في تشجيع المدرسين علي تطبيق واستغلال مهاراتهم التي اكتسبوها من برامج الذكاء الوجداني مما يشيع جوا من الاحترام المتبادل بين المدرسين داخل وخارج البيئة المدرسية.

كما تتأثر مرحلة تحقيق التغيير والحفاظ عليه تأثرا كبيرا بالقيم المدرسية والثقافة التربوية التي تشجع على تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدي المدرسين، وهناك العديد من المؤثرات التي تؤثر علي تلك القيم والثقافة المدرسية وهي التحديات الوظيفة والأكاديمية، والدعم الجماعي المستمر من المجتمع، ونظم التطوير والمكافآت، والتركيز المستمر علي التحفيز وسيادة الروح التنافسية بين المدرسين داخل المدرسة، فالبيئة المدرسية تمثل أهمية كبري لتطبيق المهارات الاجتماعية والوجدانية علي الوظيفة الأكاديمية في المدرسة حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلي أن المشتركين في برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني إذا وجدوا الدعم والمساندة اللازمة من المديرين ومن باقي المدرسين في المدرسة فإن ذلك يؤدي إلي زيادة فعالية أداءهم الأكاديمي، أي أن سيادة ذلك الجو من الدعم والاحترام يشجع علي تطبيق مهارات الذكاء الوجداني علي أرض الواقع أكثر من المدارس التي لا تساند عمليات تطبيق تلك المهارات الوجدانية علي الأداء الأكاديمي للمدرسة.

المرحلة الرابعة : تقييم التغيير :

-تمثل مرحلة التقييم ضرورة أساسية لإثبات فعالية برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني لدي المدرسين، ولذلك لأن هناك بعض الدراسات التي أثبتت أن هناك العديد من تلك البرامج لا تؤتي الثمار المطلوبة منها، ولذلك فإنه من خلال التقييم يستطيع المدير في المدرسة إبعاد مثل هذه البرامج والحفاظ علي البرامج الفعالة، ونعني بالتقييم تلك العمليات التي تركز علي التطوير المستمر لمهارات الذكاء الوجداني بدلا من الاستفتاءات والمقاييس التي يقوم المدرسون بإكمالها دون اهتمام ، فالتقييم يسهم في الحكم على مدى فاعلية البرامج التدريبية، ولقد لاقت مرحلة التقييم أهمية بالغة في السنوات الأخيرة نتيجة للاعتقاد السائد بأن مكاتب التدريب في المدارس يجب أن تساهم بدور فعال في تطوير العمل الأكاديمي وفي تطوير العمليات التعليمية داخل المدرسة ولكن مما يدعوا للأسف أن ذلك الدور لا تقوم به مكاتب التدريب في المدارس ولا في الإدارات التعليمية بما ينبغي أن يكون عليه.

وتجدر الإشارة إلي أنه نادرا ما يتم تقييم برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني تقييما جيدا وموضوعيا وذلك قد يرجع إلي اعتقاد سائد لدي المديرين في المدارس هو أن تلك البرامج تهدف أساسا إلي تطوير مهارات فردية لا يمكن تقييمها بسهولة، وبالرغم من صحة ذلك الاعتقاد إلا أن جميع الإدارات التعليمية لديها الآليات الضرورية لتقييم تلك البرامج بفعالية وموضوعية، ومن خلال تقييم برامج التدريب الوجداني والاجتماعي تصبح تلك البرامج أكثر فعالية وإيجابية أو أكثر إسهاما في تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدي المدرسين مما ينعكس بالتالي علي زيادة الفعالية المدرسية ورفع مستوي العمل الأكاديمي داخل تلك المدرسة وزيادة قدرة تلك المدارس علي الوفاء بمطالب العصر الحديث سواء الأكاديمية أو الإدارية من

خلال تخريج جيل فعال وذكي وجدانيا من الطلاب الذين يحملون قوافل التنمية في بلادهم .

وبالتالي فإنه من خلال تلك المراحل الأربعة تستطيع تحويل المدارس إلي مدارس ذكية وجدانيا تعتمد في التعامل بين المدرسين في داخلها علي الاحترام والثقة المتبادلة نتيجة لزيادة مهارات المدرسين في الوعي بالذات وفي الوقوف علي نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب تنميتها لديهم والتي تعتبر حجر الزاوية في الذكاء الوجداني للمدرسين، ونتيجة لأن الفصل المدرسي هو المناخ الذي يجب أن تتم فيه إظهار مهارات الذكاء الوجداني التي تساهم في رفع مستوي العملية التعليمية يجب علي المدرس أن يتعلم كيفية تطبيق مهارات الذكاء الوجداني داخل الفصل وذلك لما لها من تأثير علي الروح المعنوية للطلاب داخل الفصول ، وذلك لأن الذكاء الوجداني لدي المدرس من أهم المتغيرات التي تساعد علي خلق وتوفير بيئة تعليمية تتيح تطبيق مهارات الذكاء الوجداني بنجاح وفعالية، حيث من أهم المتغيرات في مستوي الذكاء الوجداني لدي المدرس هو كيفية تعامله مع المشاعر خصوصا المشاعر السلبية، فالمدرس الفعال والناجح هو الذي تتوافر لديه القدرة علي التعامل الجيد مع مشاعره الوجدانية.

المـراجـع

أولا: المراجع العربية:

- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة.
- بام روبنس وجان سكوت(٢٠٠٠): الذكاء الوجداني، ترجمة صفاء الأعسر وعلاء كفافى، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- جولمان (٢٠٠٠): الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الحبالى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٦٢ ، الكويت.
- سلامه عبد العظيم حسين(٢٠٠٤): اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، الأردن.
- سلامه عبد العظيم حسين(٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، النهضة العربية، القاهرة.
- السيد عليوه (٢٠٠١): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عـــبد الحكم أحمد الخزامى (١٩٩٨): فن اتخاذ القرار: مدخل طبيعي مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- عبد العال عجوة (٢٠٠٢): الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد ١٣، العدد الأول، الإسكندرية.
- عثمان حمود الخضر (٢٠٠٢): الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد، مجلة دراسات نفسية، المجلد ١٢ ، العدد الأول، القاهرة.
- فؤاد أبو حطب (١٩٩٢): طبيعة الذكاء الشخصي واستراتيجية القياس وبعض النتائج الأولية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المؤتمر الثامن لعلم النفس.
- فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع (٢٠٠١): الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، العدد ٥٨ الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125 (2), 209-219.
- Adair, John (2002): Effective Strategic Leadership, Macmillan, London.
- Akhter, Zobaida (2003): Quality Assurance in Secondary Education Programe of Bangladesh, Open University: Present Status and Challenges, BOU, Bangladesh.
- Andris, Barblan (2001): "International Quality Assurance" Council for Higher Education Accreditation, Washington DC, March.
- Ayers, D. and Stone, B. (December, 1999). Extension organization of the future: Linking emotional intelligence and core competencies. Journal of Extension, 37(6). Retrieved from http: // www .joe. org / joe /1999 december /iw4. html
- Barchard, K. A. (2003): Does Emotional Intelligence Assist in the Prediction of Academic Success? Educational & Psychological Measurement, 63, 840-859.
- Bar-On, R. (2000): Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In

R. Bar-On & J. D. A., Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (pp. 363-388). San Francisco, CA: Jossey.

- Bar-On, R., J. M. Brown, et al. (2000). "Emotional Expression and Implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)." Personality and Individual Differences 28: 1107-1118.
- Bennis, W. (1994) On Becoming A Leader. New York: Addison Wesley
- Berliner, David C (2001): Improving the Quality of the Teaching force, Educational Leadership Journal, Volume 58, Number 8, May.
- Bora, D. J. (2003): The influence of emotional intelligence on deviant behavior (Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania, 2003). Dissertation Abstracts International, 64(05), 1984.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Hay/McBer (1999). Emotional competency inventory.
- Bryson, John (2000) : Managing Change in Schools : A Practical Guide to Managing and Facilitating the Change Process. Prentice -Hall, London.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and

work attitudes, behavior, and outcomes: An examination among senior managers. Journal of Managerial

- Cavallo, K. & Brienza, D. (2001). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Retrieved November 6, 2004, from http://www.eiconsortium.org
- Cherniss, C. (1998). Social and emotional learning for leaders. Educational Leadership, 55, 26-29
- Cobb, C. D., & Mayer, J. D. (2000): Emotional intelligence: What the research says,Educational Leadership, 58, 14-18.
- Copper, R.K. (1997) Applying Emotional Intelligence in the Workplace. Training & Development
- Cross, B. (2001). "Working with Emotional Intelligence (reviewed)." International Journal of Conflict Management 12(3): 278-280.
- Daft, Richard (2003) : Management, 6th Ed., Thomson Ohio, United States
- Deal, T.E. & Peterson, K.D. (1991, June). The principal's role in shaping school culture .Washington, D.C.: U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement.

- Donaldson-Feilder, E. J., & Bond, F. W. (2004): The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. British Journal of Guidance & Counselling, 32, 187-204.
- Elias, M.J. (1997). Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators. Association for Supervision and Curriculum dvelopment,.ascd.org/books/eliasbook.html.
- Elizabeth Christine Stubbs (2005) Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader::a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance Submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor Department of Organizational Behavior
- Gardner, L., Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, Leadership and Organizational Development Journal, 23, 2, 68-78.
- George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence." Human Relations 53: 1027-1062.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Humnan Relations, 53 (8), 1027-1044.

- Goleman, Daniel (1996), Emotional Intelligence: Why it can Matter more than IQ.New York: Bantam Books.
- Hanson, Mark (1996): Educational Administration and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, London
- Hein (1996). EQ for Everybody: A Practical Guide to Emotional Intelligence. New York: Basic Books.
- Hodges, J. S. (2004): Relationships between emotional intelligence and demographic variables within Florida's inmate population. Dissertation Abstracts International, 64(12), 4282.
- Hodson, p. & Thomas, H. (2002): Quality Assurance in Higher Education: Fit for The New Millennium or Simply Year 2000 Compliant?, School of Computing Technical Report, University of Clamargam, Pontyprid.
- Lam, L. T. & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. The Journal of Social Psychology, 142 (1), 133-143.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). The Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test MSCEIT) Version 2.0. Toronto, CA: Multi-Health Systems, Inc.
- Morand, DA 2001, 'The emotional intelligence of managers: Assessing the construct validity of a nonverbal

measure of "people skills"', Journal of Business & Psychology, 16 (1),
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. Personality and Individual Differences, 29, 1005-1016.
- Polednik, L. and E. Greig (2000). "Personality and emotional intelligence." The British Journal of Administrative Management 19(9): 9.
- Psychology, 18 (8), 788-813.
- Pusey, F. (2000). Emotional intelligence and success in the workplace: Relationship to job performance. Unpublished master's thesis, Guildhall, University, London.
- Sala, F. (2001). It's lonely at the top: Executives' emotional intelligence self (mis)perceptions Electronic version]. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, ay/McBer. Retrieved September 26, 2001, from www.eiconsortium.org
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Sluyter, D. (Eds). (1997). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books.

- Scheusner, H. (2002). Emotional Intelligence Among Leaders and Non-Leaders in Campus Organizations. Educational Leadership and Policy Studies. Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Smith, J. E., III. (2000). Emotional intelligence and behavior: An exploratory study of people on parole. Dissertation Abstracts International, 61(11B), 6168.
- Sosik, J.J., and Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perception. Group and Organization Management, 24(3), p. 367-390.
- Swati Patra, (2004): Role of Emotional Intelligence in Educational Management , Journal of Indian Education.
- Wong, C & Law, KS 2002, 'The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study', Leadership Quarterly, 13 (3), 243-274.

محتويات الكتاب

بحمد الله تم

مع تحيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

